

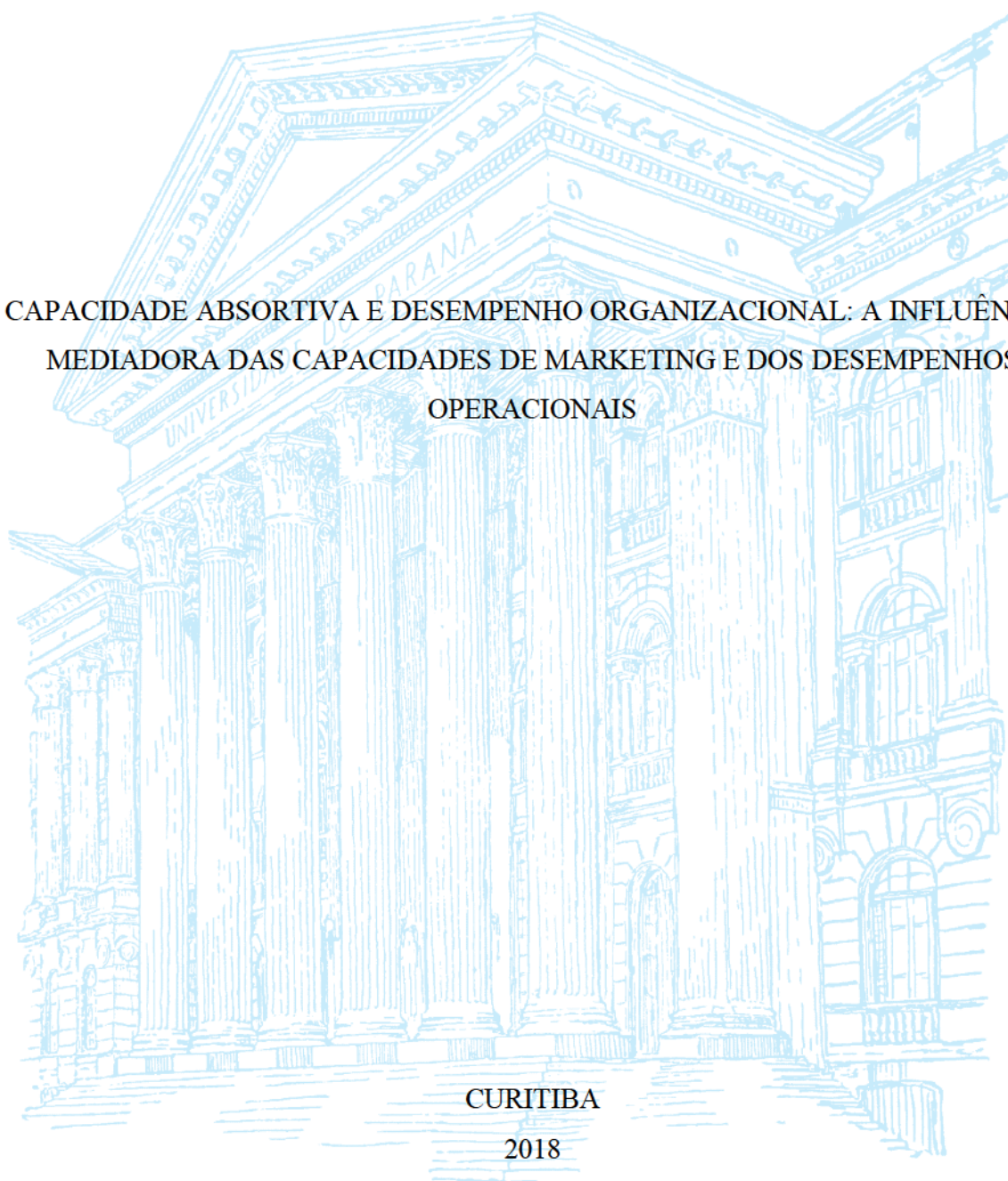
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA

CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA
MEDIADORA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DOS DESEMPENHOS
OPERACIONAIS

CURITIBA

2018



JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA

CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA
MEDIADORA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DOS DESEMPENHOS
OPERACIONAIS

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de
Doutor em Administração, Curso de Pós Graduação em
Administração de Empresas, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

Costa, Juliana Conceição Noschang da
Capacidade absorptiva e desempenho organizacional: a influência
mediadora das capacidades de marketing e dos desempenhos
operacionais / Juliana Conceição Noschang da Costa. - 2018.
186 p.
Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de
Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.
Defesa: Curitiba, 2018

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Marketing - Capacidade de
aprendizagem. I. Toaldo, Ana Maria Machado, 1967- II. Universidade
Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.8

Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA** intitulada: **CAPACIDADE ABSORTIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA MEDIADORA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DOS DESEMPENHOS OPERACIONAIS**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Fevereiro de 2018.


ANA MARIA MACHADO TOALDO
Presidente da Banca Examinadora


THOMAS BRASHEAR ALEJANDRO
Avaliador Externo


PAULO HENRIQUE MULLER PRADO
Avaliador Interno


ELIANE CRISTINE FRANCISCO-MAFFEZZOLLI
Avaliador Externo


SIMONE REGINA DIDONET
Avaliador Interno


HEITOR TAKASHI KATO
Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, pai, mãe e mana por todo o suporte. Vocês sempre me mostraram o valor dos estudos, e que sempre vale a pena ir pelo caminho certo, por mais difícil que seja. Mesmo com alguns obstáculos, nossos estudos sempre foram prioridade na vida de vocês. Por isso, Sulani e João agradeço do fundo do meu coração por todo o amor, educação, princípios, ética e valores que vocês me passaram. Vocês são os pais certos pra mim. À Joana, obrigada por ser um exemplo e me mostrar que desistir dos sonhos não é uma opção. Agradeço também ao meu parceiro de vida, Emiliano, e sua família, pelo apoio, suporte e incentivo.

Agradeço ao professores que estiveram comigo ao longo dessa jornada seja lecionando, participando das bancas de qualificação, de defesa, grupo de pesquisa. Vocês foram profissionais que auxiliaram na minha formação profissional, e também pessoal, me passando conhecimento e valores que passarei adiante para os meus futuros alunos. Em especial agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a Ana Maria Machado Toaldo, por acreditar em mim desde o mestrado, por ser esta profissional competente e ética e por me ajudar a chegar até aqui. Sem a tua ajuda, esta caminhada teria sido muito mais difícil!

Aos meus colegas de “sofrência”, obrigada pelo apoio, seja ele acadêmico ou pessoal. Devemos sempre nos lembrar de que sozinhos não chegamos a lugar nenhum. O apoio de vocês, pessoas tão qualificadas e queridas, foi extremamente importante para a realização deste doutorado. Destaco uma amiga para representar todos os queridos colegas. Shirlei, obrigada pela parceria, pela paciência e pela amizade. Com certeza o processo foi bem mais leve com a tua ajuda.

Agradeço à Universidade de Massachusetts pela oportunidade de usufruir da excelente infraestrutura e por me proporcionar esta experiência única e enriquecedora que é fazer uma parte do doutorado no exterior. Agradeço também ao Prof Dr Thomas Alejandro Brashear pelo apoio e por toda a ajuda, desde o começo do processo até agora.

Agradeço à UFPR, em especial ao PPGADM, pela estrutura, bons mestres e por oferecer um Programa de Pós Graduação de qualidade. Aos funcionários sempre queridos e prestativos, obrigada. Por fim, agradeço à CAPES, que por meio da bolsa de estudos, que me acompanha desde o mestrado, proporcionou auxílio financeiro para que eu pudesse realizar minha formação no Brasil e nos Estados Unidos.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”
Carl Jung

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os efeitos da Capacidade Absortiva no Desempenho Organizacional sob a influência mediadora das Capacidades de Marketing (Capacidade de Inovação e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos) e de Desempenhos Operacionais (Desempenho de Inovação e Sucesso do novo Produto). Utilizou-se no estudo uma abordagem quantitativa, onde foram analisados dados primários, coletados por meio de *survey*, de 333 gerentes de empresas da Indústria de Transformação do Brasil envolvidos com processos estratégicos de marketing. Utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para testar as hipóteses propostas. Os resultados indicaram que a Capacidade Absortiva não teve impacto direto no Desempenho Organizacional. A relação foi totalmente mediada pelas Capacidades de Marketing e pelos Desempenhos Operacionais propostos. De forma teórica, o estudo elucidou o papel do conhecimento externo, das capacidades de marketing e dos desempenhos operacionais no desempenho das organizações, corroborando para o campo teórico destas áreas. De forma prática, sugere-se aos gestores de empresas brasileiras da Indústria de transformação que invistam na Capacidade Absortiva, nas Capacidades de Marketing, e no controle dos Desempenhos Operacionais de suas empresas, visando a melhora do Desempenho Organizacional frente aos competidores. Por fim, sugere-se que uma aplicação desta pesquisa seja realizada em diferentes indústrias e países. Também indica-se a realização de uma pesquisa longitudinal a fim de entender o impacto do processo de aprendizagem e melhora das capacidades no desempenho organizacional ao longo do tempo.

Palavras-Chave: Capacidade Absortiva, Capacidades de Marketing, Desempenho, Mediação, Modelagem de Equações Estruturais

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Absorptive Capacity on Organizational Performance under the mediating influence of Marketing Capabilities (Innovation Capability and New Product Development Capability) and Non-Financial Performance (Innovation Performance and New Product Success). Researchers used a quantitative approach in this study. We collected data from a primary source through a survey of 333 managers of Transformation Industry companies in Brazil involved in strategic marketing processes. We used Structural Equation Modeling (SEM) technique to test the hypotheses proposed. The results indicated that Absorptive Capacity had no direct impact on Organizational Performance. Marketing Capabilities and Non-Financial Performances fully mediated the proposed relationship. Theoretically, the study elucidated the role of external knowledge, marketing capabilities and non-financial performance in organizations' performance, corroborating the theoretical field of these areas. Practically, managers of Brazilian companies in the transformation industry are advised to invest in Absorptive Capacity, Marketing Capabilities, and in the control of Non-Financial Developments of their businesses, aiming at improving Organizational Performance over competitors. Finally, we suggest that an application of this research must be carried out in different industries and countries. We also indicate the accomplishment of a longitudinal study to understand the impact of the learning process and improvement of the capacities in the organizational performance over time.

Keywords: Absorptive Capacity, Marketing Capabilities, Performance, Mediation, Structural Equation Modeling

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- INTEGRAÇÃO MODELO TEÓRICO E TEORIAS DE BASE DO ESTUDO.	38
FIGURA 2- MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA	53
FIGURA 3- SUBDOMÍNIOS E DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE MARKETING	57
FIGURA 4- MODELO TEÓRICO PROPOSTO	82
FIGURA 5 - PROCESSO DE SEIS ESTÁGIOS PARA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	103
FIGURA 6- CFA COM 39 INDICADORES- MODELO COMPLETO PADRONIZADO.	117
FIGURA 7- CFA COM 38 INDICADORES (SEM FP_1) PADRONIZADO	119
FIGURA 8- CFA COM 37 INDICADORES (SEM FP_1 E SEM NPC_4) PADRONIZADOS	120
FIGURA 9- DIAGRAMA DE CAMINHOS	124
FIGURA 10- DIAGRAMA DE CAMINHOS PADRONIZADOS	126
FIGURA 11- MODELO TEÓRICO COM RESULTADOS PADRONIZADOS	128

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS DO ESTUDO E SUAS LIGAÇÕES.....	32
QUADRO 2- JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS DO ESTUDO E SUAS LIGAÇÕES	37
QUADRO 3- PRINCIPAIS CONCEITOS DE CAPACIDADES DINÂMICAS E SUAS DIMENSÕES	44
QUADRO 4- DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA	52
QUADRO 5- INDICADORES E FONTES DE COLETA DE DADOS DE DESEMPENHO	64
QUADRO 6- DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS.....	84
QUADRO 7- ESCALAS DE CAPACIDADE ABSORTIVA.....	88
QUADRO 8- ESCALAS DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	90
QUADRO 9- ESCALAS DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	91
QUADRO 10- ESCALAS DE DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	92
QUADRO 11- ESCALAS DE SUCESSO DO NOVO PRODUTO.....	94
QUADRO 12- ESCALAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	95
QUADRO 13- ESCALAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- ALPHA DE CRONBACH DOS CONTRUTOS	98
TABELA 2- COEFICIENTES BETA E VIF	106
TABELA 3- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE ABSORTIVA	107
TABELA 4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	109
TABELA 5- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO	109
TABELA 6- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DESEMEPNHO DE INOVAÇÃO	110
TABELA 7- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO SUCESSO DO NOVO PRODUTO	111
TABELA 8- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	112
TABELA 9- ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE	113
TABELA 10- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS POR REGIÃO	114
TABELA 11- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PELA IDADE	114
TABELA 12- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	114
TABELA 13- ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO COMPLETO- 39 INDICADORES	118
TABELA 14- ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO COM 38 INDICADORES (SEM FP_1)	119
TABELA 15- ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELO DE MENSURAÇÃO COM 37 INDICADORES (SEM FP_1 E NPC_4)	121
TABELA 16- ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO	121
TABELA 17- VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS	122
TABELA 18- MEDIDAS DE VALIDADE DISCRIMINANTE	123
TABELA 19- AJUSTE FINAL DO MODELO ESTRUTURAL	125
TABELA 20- COEFICIENTES E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO	126
TABELA 21- VALORES R ² DOS CONSTRUTOS	127
TABELA 22- RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES	129

LISTA DE SIGLAS

ACAP- *Absorptive Capacity*

AFC -Análise Fatorial Confirmatória

AFE- Análise Fatorial Exploratória

AMOS® - *Analysis of Moment Structures*

AVE - *Average Variance Extracted*

CEO - *Chief Executive Officer*

CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração

CFA - *Confirmatory Factor Analysis*

CFI- *Comparative Fit Index*

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CR - *Composite Reliability*

DC - Definição Constitutiva

DC- *Dynamic Capabilities*

DO - Definição Operacional

EA/UFRGS - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

EFA - *Exploratory Factorial Analysis*

GOF – *Goodness of fit*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IC- *Innovation Capability*

IP- *Innovation Performance*

NPDC- *New Product Development Capability*

NPS- *New Product Success*

OP- *Organizational Performance*

PACAP- *Potencial Absorptive Capacity*

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

RACAP- *Realized Absorptive Capacity*

RAIS- Relação Anual de Informações Sociais

RBV – *Resource Based View*

RMSEA- *Root Mean Square Error of Approximation*

ROI – *Return on investment*

ROS - *Return on sales*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEM- *Structural Equation Modeling*

SPSS® - *Statistical Package for Social Sciences*

TLI- *Tucker Lewis Index*

UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

VIF- *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.2.1	OBJETIVO GERAL	23
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	24
1.3.1	JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS.....	24
1.3.2	JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO	38
2.1	TEORIAS DE BASE.....	38
2.1.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO SUPORTE À DISCUSSÃO DAS CAPACIDADES DE MARKETING	38
2.1.2	CAPACIDADES DINÂMICAS COMO SUPORTE À DISCUSSÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA.....	42
2.1.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE À DISCUSSÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA.....	47
2.2	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	49
2.3	CAPACIDADES DE MARKETING	55
2.3.1	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	58
2.3.2	CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	60
2.4	DESEMPENHO	63
2.4.1	DESEMPENHO OPERACIONAL OU NÃO-FINANCEIRO	65
2.4.1.1	DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	66
2.4.1.2	SUCESSO DO NOVO PRODUTO	68
2.4.2	DESEMPENHO FINANCEIRO	70
2.4.2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	72
2.5	CAPACIDADE ABSORTIVA, CAPACIDADES DE MARKETING, DESEMPENHOS OPERACIONAIS E ORGANIZACIONAL.....	74
3	METODOLOGIA	81
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	81
3.1.1	QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA	81
3.1.2	MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES DE ESTUDO.....	81
3.1.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS	83
3.2	CLASSIFICAÇÃO	85
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	86

3.3.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	86
3.3.1.1	CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO.....	86
3.3.1.2	VALIDADE.....	96
3.3.1.3	CONFIABILIDADE	98
3.3.2	COLETA DE DADOS	98
3.3.2.1	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	99
3.3.2.2	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	101
3.3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	101
4	TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ..	104
4.1	PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS	104
4.1.1	DADOS PERDIDOS (<i>MISSING VALUES</i>).....	104
4.1.2	VALORES FORA DOS LIMITES.....	104
4.1.3	RESPOSTAS NÃO ENGAJADAS	105
4.1.4	ASSIMETRIA E CURTOSE	105
4.1.5	COLINEARIDADE	106
4.1.6	PONTOS EXTREMOS (<i>OUTLIERS</i>)	106
4.1.7	CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS	107
4.2	PERFIL DA AMOSTRA	113
4.3	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (AFC) OU MODELO DE MENSURAÇÃO	115
4.3.1	VALIDADE DO CONSTRUTO.....	122
4.3.2	VALIDADE CONVERGENTE.....	122
4.3.3	VALIDADE DISCRIMINANTE.....	122
4.3.4	VIÉS DO MÉTODO COMUM (<i>COMMON METHOD BIAS</i>)	123
4.4	MODELO ESTRUTURAL (TEÓRICO).....	124
4.4.1	AJUSTE GERAL	124
4.4.2	TESTE DAS HIPÓTESES.....	127
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	130
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	135
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	139
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	142
	REFERÊNCIAS.....	145
	APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO.....	170
	APÊNDICE 2 - TESTE DE NORMALIDADE MULTIVARIADA	177

APÊNDICE 3- COMUNALIDADES	178
APÊNDICE 4 –ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	181
APÊNDICE 5 –CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS.....	182
APÊNDICE 6 - DISTÂNCIA DE COOK	183
APÊNDICE 7 –EXEMPLO DE UMA MEDIDA DO MODELO ESTRUTURAL COM ESTIMANDS DE MEDIAÇÃO SIMPLES	184
APÊNDICE 8 – EXEMPLO DE UMA MEDIDA DO MODELO ESTRUTURAL COM ESTIMANDS DE DUPLA MEDIAÇÃO	185
APÊNDICE 9 –MODELO ESTRUTURAL COM COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS	186

1 INTRODUÇÃO

Quando as empresas inovam, elas estão lidando com a adaptação organizacional, a pressão dos concorrentes, a mudança das demandas dos clientes e a necessidade constante de produtos e serviços novos e melhores. (JANSEN et al., 2005; KOSTOPOULOS et al., 2011; PRAJOGO; AHMED, 2006). Frente a este cenário, o papel que o marketing desempenha na explicação dos resultados de desempenho das empresas deve ser destacado (KATSIKEAS; MORGAN; LEONIDOU; HULT, 2016).

Morgan (2012) enfatiza que a transformação dos recursos de marketing em resultados da organização se dá sob o efeito das capacidades de marketing. Embasada pela visão baseada em recursos, a vantagem competitiva sustentável é atingida por intermédio da implantação de ‘mecanismos de isolamento’, que a protege da imitação. Ressalta-se ainda a afirmação de Vohries, Morgan e Autry (2009) de que as capacidades de marketing não são facilmente copiadas ou adquiridas, tornando mais difícil o mapeamento do processo pela concorrência, o que auxilia a obtenção da vantagem competitiva.

Desta forma, Weerawardena (2003) postula que as capacidades de marketing viabilizam às empresas a adição de valor aos seus produtos e serviços, realizando, assim, as demandas competitivas do mercado. Logo, por estarem diretamente relacionadas ao mercado e aos consumidores, e auxiliarem na melhora de entrega de valor e de diferenciação da firma, optou-se pelo estudo da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPDC) e da Capacidade de Inovação (IC).

A Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos é a capacidade de uma empresa desenvolver e lançar novos produtos que atendam aos requisitos do mercado e que gerem retornos financeiros satisfatórios. (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010). Para desenvolver novos produtos, uma empresa precisa ter habilidades científicas e tecnológicas, que se tratam de conhecimentos constantemente atualizados. (DEES; DECAROLIS; COOMBS, 2000; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001).

Por sua vez, a Capacidade de Inovação é a habilidade da empresa em explorar o conhecimento internamente (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009) a fim de inovar com sucesso no mercado. (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; MERRILEES et al., 2011). Ambas trabalham com o insumo “conhecimento”. Portanto, objetivando melhorar o entendimento do papel do conhecimento externo na melhoria do desempenho da empresa, propõe-se a inclusão da Capacidade Absortiva (ACAP) no estudo. Tal capacidade tem o poder de diferenciar os conhecimentos que a empresa adquire externamente e, de que forma e

intensidade os obtém. Em relação às capacidades absorptivas, quando as organizações incorporam novos conhecimentos, algumas capacidades internas podem ajudá-las a desenvolver melhor essa informação, uma vez que Vohries e Harker (2000) destacam a importância das atividades de aprendizagem em processos de desenvolvimento de capacidades de marketing.

Cohen e Levinthal (1990) afirmam que sem investimento na Capacidade de Absorção, há poucos benefícios gerados por meio do conhecimento tecnológico à empresa, por exemplo. Portanto, o desenvolvimento e a manutenção da ACAP podem ser fatores críticos para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa no longo prazo, pois podem reforçar, complementar, ou reorientar os fundamentos dos conhecimentos da organização. (MACHADO; FRACASSO, 2012).

Acredita-se que ao se analisar a *performance* da empresa ligada diretamente às suas ações específicas (ex.: Capacidade de Inovação- Desempenho de Inovação), o entendimento do impacto das ações no resultado global pode ser mais facilmente mapeado, melhorando assim o entendimento dos resultados obtidos pelas empresas na sua atuação no mercado. Contudo, na ausência de um teste empírico integrando essas relações, não se sabe de que forma a ACAP afeta a Capacidade de Inovação e as Capacidades de Desenvolvimento de Novos Produtos, e se esta relação influencia o desempenho organizacional. Precisa-se abordar esta lacuna porque as capacidades de inovação e de NPĐ da empresa estão se tornando cruciais para a produção de novos produtos e serviços para responder às necessidades dinâmicas do mercado (HANDFIELD; BECHTEL, 2002; HSIEH; TSAI, 2007), entregando valor para os clientes, a fim de atingir desempenho superior.

Cruz-Ros, Cruz e Pérez-Cabañero (2010) afirmam que alguns estudos importantes propõem uma estreita relação entre capacidades e desempenho utilizando, no entanto, indicadores operacionais. (CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010). Portanto, devido aos construtos estudados, e aos objetivos da análise, optou-se também pela investigação de diferentes desempenhos, a saber: desempenho de inovação (JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013), sucesso do novo produto (BAKER; SINKULA, 1999) e desempenho organizacional. (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011).

Os dois primeiros são classificados como desempenhos operacionais, ou não financeiros, e o último como desempenho financeiro. Segundo Rocha Fernandes, Leme Fleury e Mills (2006), somente a análise do desempenho financeiro, por suas características, inibe a inovação. Geralmente quando a empresa inova em produtos ou processos, há um investimento significativo que será recuperado no médio e longo prazo. Com isso, ressalta-se

a importância do estudo dos desempenhos operacionais para a verificação do curso destas ações.

O Desempenho Operacional inclui medidas relacionadas a processos e ações que resultarão em desempenho financeiro. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Assim, infere-se que estes indicadores devam refletir os resultados dos objetivos da empresa, transformados em processos, e que podem ser utilizados como resultados de desempenho operacional. Ressalta-se que tais medidas operacionais devam estar alinhadas com os processos anteriores que as originaram, a fim de obter indicadores que reflitam de fato os resultados almejados. (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

Portanto, enfatiza-se o ineditismo do estudo devido à dupla mediação envolvendo desempenhos não financeiros na relação entre ACAP, Capacidades de Marketing e Desempenho Organizacional, pois somente ter capacidades de marketing na empresa não é sinônimo de obtenção de resultados financeiros superiores. (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003). Defende-se, portanto, a tese de que Capacidades de Marketing e Desempenhos Operacionais medeiam a relação entre o conhecimento absorvido externamente e o desempenho da empresa.

Para que a relação entre os construtos expostos seja estudada de forma clara, esta tese está estruturada em cinco grandes capítulos e suas subdivisões. O primeiro capítulo trata da Introdução, seguido do Referencial Teórico que compõe o segundo capítulo. Na sequência há a Metodologia utilizada na pesquisa. A quarta seção aborda o Tratamento dos Dados e a Apresentação dos Resultados. Por fim, há as Considerações Finais da Pesquisa, Referências e Apêndices.

1.1 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

More et al. (2014), por meio de estudo bibliométrico, destacam que grande parte dos estudos internacionais sobre o tema Capacidade Absortiva e Inovação está presente em *top journals*, o que para os pesquisadores, representa oportunidade de estudo e futuras publicações. Ainda destacam que na esfera nacional há poucas publicações sobre o tema capacidade absorativa e inovação, verificando desta forma, um campo a ser explorado (MORE et al., 2014).

Quando se analisa a relação dos construtos Capacidade Absortiva, Capacidades de Marketing, Desempenhos Operacionais e Desempenho Organizacional, sob uma perspectiva

teórica, evidenciam-se elementos que auxiliarão na formação do caráter idiossincrático das empresas em relação ao conjunto de seus recursos acumulados ao longo do tempo. (HOTHOTH et al., 2012). A peculiaridade da capacidade absorptiva, ou seja, o quão desenvolvida ela é, e como ela contribui para a empresa, aliada às capacidades de marketing, que são construídas com base na dependência de caminhos, gera habilidades complexas e difíceis de imitar. Corroborando, Collis (1991) reitera que os recursos organizacionais são considerados fontes de vantagem frente à concorrência.

Diante de tais afirmações, uma vez que a empresa absorva conhecimento externo a fim de aprender mais e de forma distinta da concorrência, a peculiaridade dos seus recursos acumulados tende a distanciar-se do *modus operandi* das demais empresas do setor, gerando vantagem competitiva. (BARNEY, 1991). Logo, a criação da heterogeneidade é nutrida internamente, mediante a combinação dos recursos que se valem das próprias rotinas e sistemas de aprendizado da organização. Escribano et al. (2009) afirmam que mesmo empresas que pertençam ao mesmo setor, e que sejam expostas ao mesmo fluxo de informação, irão variar em sua habilidade de identificar e explorar o fluxo de conhecimento.

Ressalta-se, portanto, que a habilidade de absorção, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo forma a capacidade absorptiva, e é por meio desta habilidade que o conhecimento externo é explorado com fins comerciais nas organizações. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Cohen e Levinthal (1990) afirmam que organizações com maiores níveis de Capacidade Absorptiva tendem a ser mais pró ativas, exploram mais as oportunidades, independente do seu desempenho atual. Seguindo esta lógica, as empresas que têm ACAP mais modesta, tendem a ser mais reativas. Portanto, os gestores necessitam organizar as atividades que geram conhecimento a fim de aperfeiçoar o processo produtivo das empresas, agregando valor. (SORDI; AZEVEDO, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; VON KROGH, 2009).

Especificamente, os resultados do estudo de Lane, Salk e Lyles (2001) ressaltaram o papel crítico da capacidade de absorção na aprendizagem e desempenho interorganizacionais, e destacaram as diferentes maneiras pelas quais cada componente da capacidade absorptiva influencia tais resultados. Já Kostopoulos et al. (2011) descobriram que o Desempenho de Inovação medeia completamente a relação entre a ACAP e o Desempenho Financeiro. Ainda, a Aprendizagem e a Inovação Organizacional foram utilizadas como mediadoras da relação ACAP- Desempenho Organizacional. (GARCÍA-MORALES; RUIZ-MORENO; LLORENS-MONTES, 2007; ALI; KAN; SARSTEDT, 2016).

Portanto, é por meio da inovação que novos conhecimentos são criados e difundidos, expandindo, assim, o potencial econômico das firmas para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. (AHUJA; KATILA, 2001; GALLOUJ, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005).

Embora seja claro que a Capacidade Absortiva é importante para os resultados das empresas, é necessário esclarecer se essa relação ocorre de forma direta ou não, a fim de que as empresas saibam com maior clareza onde alocar seus recursos para obter o retorno esperado. Assim, para determinar a ocorrência ou não por meio de outras variáveis, surge o primeiro *gap* teórico a ser preenchido neste estudo:

Gap 1: investigação da ligação direta entre a Capacidade Absortiva da empresa e seu Desempenho Organizacional.

No que tange à relação entre capacidades de marketing e desempenho, para Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010), as capacidades de marketing são determinantes cruciais do desempenho financeiro superior. Já de acordo com Morgan (2012), as capacidades de marketing desempenham papel fundamental nas empresas, pois elas transformam os recursos de marketing em resultados valiosos para as organizações. Ainda Weerawardena (2003) afirma que as capacidades de marketing permitem às empresas adicionar valor aos seus bens e serviços, satisfazendo assim as demandas competitivas do mercado.

Prosseguindo com a análise da literatura, ainda há pouca exploração das relações das capacidades de marketing com as orientações estratégicas antecedentes, ou o favorecimento desta relação por meio de algum fator de captação de conhecimento externo, como a capacidade absorviva, por exemplo. Portanto, esta pesquisa busca investigar, de forma direcionada, o papel mediador das capacidades de marketing na relação ACAP-Desempenho Organizacional, pois seguindo os autores citados, as capacidades de marketing impactam no desempenho, geram resultados de valor para as firmas, auxiliam na adição de valor a produtos e serviços e satisfazem as demandas competitivas do mercado. Desta maneira, realiza-se um caminho mediador lógico entre as variáveis independentes e a variável dependente investigadas nesta pesquisa.

Assim, as empresas podem usar o conhecimento externo absorvido, integrando-o e melhorando-o internamente por meio de suas capacidades de marketing para alcançar melhor desempenho. Portanto, entre os estudos de Marketing e ACAP, pode-se citar alguns que relacionaram a Capacidade de Absorção e o desenvolvimento de novos produtos.

(ATUAHENE-GIMA, 1992; KUMAR; NTI, 1998; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; FOSFURI; TRIBÓ, 2008).

A Capacidade de Inovação, portanto, também poderia mediar a relação ACAP-Desempenho, pois o vínculo entre a capacidade de absorção e a inovação tem sido proposto desde o trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1990). Empiricamente, Liao, Fei e Chen (2007) e Tsai (2001) investigaram a conexão entre a ACAP e a Capacidade de Inovação. Além disso, Akgün et al. (2009) descobriram que inovações de produtos e inovações de processos têm influência forte e significativa no desempenho organizacional. Assim, como há estudos que ligam a ACAP com a habilidade de inovar e com a habilidade de desenvolvimento de novos produtos; pode-se assumir que a Capacidade de Inovação e a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos possam ser mediadores da relação entre a ACAP e o Desempenho da empresa.

Explorando estas relações, visa-se investigar a importância do conhecimento advindo de fontes externas à empresa, impactando no desempenho organizacional, com mediação das capacidades de marketing, uma vez que tais habilidades são capazes de transformar recursos em valiosos resultados para as empresas. (MORGAN, 2012). Uma vez que o conhecimento externo tenha sido internalizado, de acordo com a teoria, ele somente será útil quando transformado em capacidades (i.e. capacidades de marketing) que irão auxiliar na utilização dos recursos. (LIU; KO, 2011). Especificamente para Amit e Schoemaker (1993) e Teece e Pisano (1994) o que torna um recurso de fato valioso é a forma singular com que este é utilizado pela empresa. Portanto, crê-se que o papel que as Capacidades de Marketing desempenham na transformação destes recursos potencialize a sua singularidade, dificultando sua imitação, por meio do aumento da complexidade e da ambiguidade causal.

No entanto, para Moorman e Day (2016) os *inputs* de P&D¹ e de operações não são usados para determinar as capacidades de marketing de uma empresa. Para os autores, o entendimento destes mecanismos, por meio de abordagens conceituais mais robustas, seria benéfico à literatura. Os autores ainda afirmam que o entendimento acerca das condições às quais as capacidades de marketing tornam-se complementares, bem como as diferenças entre as empresas no alcance de complementaridades iriam impulsionar a pesquisa e a prática nesta área. (MOORMAN; DAY, 2016).

¹ Pesquisa e Desenvolvimento

Portanto, estas duas capacidades de marketing compõem o modelo teórico da pesquisa como mediadoras da relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho organizacional. Assim, surge o segundo *gap* teórico desta pesquisa:

Gap 2: investigação do papel mediador das Capacidades de Marketing na relação da Capacidade Absortiva e do Desempenho Organizacional.

Ainda assim, há controvérsia entre a influência das capacidades de marketing no desempenho das organizações. Por exemplo, a relação direta entre as Capacidades de Marketing e o Desempenho Organizacional foi defendida por diversos autores. (MORGAN et al., 2004; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES *et al.*, 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; MORGAN; KATSIKEAS; VOHRIES, 2012; THEODOSIU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Contudo, há estudos que defendem o oposto, ou seja, que não há relação direta entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. Prova disso são pesquisas que não encontraram uma relação direta entre estes construtos. (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010; YU; RAMANATHAN; NATH, 2014).

A afirmação anterior justifica a escolha dos desempenhos operacionais utilizados nesta pesquisa: Desempenho de Inovação e Sucesso do Novo Produto, uma vez que os elementos que os antecedem são a Capacidade de Inovação e a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. Ainda, por estarem relacionados, identificou-se na literatura estudos que investigaram o desenvolvimento de novos produtos e o desempenho de inovação. (BERCHICCI, 2013; KNUDSEN, 2007; LILIEN et al., 2002; STEINBERG; PROCHER; URBIG, 2017).

Portanto, a presente pesquisa interessa-se em investigar o papel mediador das capacidades de marketing e dos desempenhos operacionais na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional. Embora relevantes, todas estas variáveis em conjunto e suas relações não são encontradas na literatura, surgindo assim o terceiro *gap* teórico deste estudo:

Gap 3: investigação das variáveis Capacidades de Marketing e dos Desempenhos Operacionais como mediadores da relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.

Em suma, a tese defendida nesta pesquisa é de que as capacidades de marketing e as medidas de desempenho operacional medeiam a relação entre o conhecimento absorvido externamente e o desempenho da empresa. Assim, apresenta-se o problema de pesquisa:

Qual a intensidade com que as Capacidades de Marketing e os Desempenhos Operacionais medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional?

Tendo o problema de pesquisa exposto, parte-se para os objetivos do estudo.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Segundo Creswell (2010), o objetivo descrito deve fornecer a direção da pesquisa, orientando o leitor para a intenção principal do estudo que, a partir disso, segue todos os demais aspectos da investigação. Portanto, a seguir apresenta-se o objetivo geral que norteia o presente estudo, bem como os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar qual a intensidade com que as Capacidades de Marketing (Capacidade de Inovação e Capacidade de Desenvolvimento de Novo Produto) e os Desempenhos Operacionais (Sucesso do Novo Produto e Desempenho de Inovação) medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral desta pesquisa e auxiliar na defesa da tese proposta, os objetivos específicos deste estudo são apresentados a seguir:

- 1) Verificar o efeito direto da Capacidade Absortiva no Desempenho Organizacional.
- 2) Verificar o efeito de mediação da Capacidade de Inovação na relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.
- 3) Verificar o efeito de mediação da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos na relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.
- 4) Investigar o efeito de dupla mediação da Capacidade de Inovação e do Desempenho de Inovação na relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.

- 5) Investigar o efeito de dupla mediação da Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e do Desempenho de Inovação na relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.
- 6) Investigar o efeito de dupla mediação da Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e do Sucesso do Novo produto na relação entre Capacidade Absortiva e Desempenho Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O presente trabalho justifica-se e fundamenta-se tanto por razões teóricas como práticas, as quais serão expostas a seguir.

1.3.1 Justificativas teóricas

No universo das habilidades organizacionais, capacidades de marketing, tais como *capacidades de desenvolvimento de novos produtos* e de *inovação*, são fatores importantes para auxiliar a empresa a atingir melhor desempenho. Em pormenores, quando a empresa possui a habilidade de gerenciar os processos e o desenvolvimento de novos produtos, por meio da *capacidade de desenvolvimento de novos produtos*, (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011), infere-se que a organização esteja concentrando esforços para atingir uma vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, quando a empresa tem habilidade de inovar com sucesso no mercado, por intermédio da *Capacidade de Inovação*, (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998), ou seja, capacidade de entregar maior valor para seus clientes, ela também deve apresentar aspectos diferentes e melhores do que a concorrência, para que esta entrega de valor seja reconhecida. Portanto, estudar o comportamento destas capacidades na empresa é fundamental para entender os mecanismos que auxiliam na busca da diferenciação organizacional.

Isto posto, ressalta-se que este estudo investiga o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional. Estes construtos apresentam alguns aspectos em comum, que objetivam a busca na melhoria de entrega de valor para os clientes, o uso da inovação para a melhoria de produtos e processos, a busca pelo atingimento da vantagem competitiva e elementos que levam à diferenciação da oferta no mercado.

Portanto, a capacidade de reconhecer o valor dos novos conhecimentos externos, assimilá-los, traduzi-los e aplicá-los para fins comerciais (FLATTEN; GREVE; BRETTEL, 2011) oferece *inputs* de conhecimento valiosos para o desenvolvimento destas duas habilidades organizacionais. Corroborando, Vohries e Harker (2000) enfatizam a importância das atividades de aprendizagem em processos de desenvolvimento de capacidades de marketing. Uma vez que a empresa tenha sua Capacidade Absortiva desenvolvida, o conhecimento que existe fora da empresa, criado em Universidades, *start-ups*; por pesquisadores, cientistas, que criam novas tecnologias, novas ideias entre outros, é reconhecido, assimilado, traduzido e aplicado para o melhoramento das capacidades que já existem na empresa a fim de gerar melhor desempenho.

Com isso, acredita-se que haverá aumento da ambiguidade causal (LIPPMAN; RUMELT, 1982) da empresa, ou seja, o novo conhecimento externo, aliado às capacidades de marketing que entregam mais valor para os clientes e que buscam vantagem competitiva, serão mais difíceis de mapear e de imitar, sendo únicos e valiosos, características da vantagem competitiva sustentável que leva a melhores resultados organizacionais. Acredita-se que o entendimento mais detalhado de como os resultados das estratégias da empresa impactam no desempenho organizacional seja importante para o mapeamento dos cursos de ação tomados nas organizações. Por esta razão, há dois construtos de desempenho operacional na pesquisa que visam mensurar diretamente como uma capacidade de marketing pode influenciar a *performance* ligada a ela (ex., Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos - Sucesso do Novo Produto). Por sua vez, também se investigou a influência destes desempenhos operacionais no desempenho organizacional.

O caráter particular (HOTHÖ; BECKER-RITTERSPACH; SAKA-HELMHOUT, 2012) e complexo das capacidades de marketing aqui pesquisadas é o resultado da interação do novo conhecimento com o conhecimento atual da empresa (este ainda mais complexo devido à história singular de cada organização, suas experiências e seu caminho percorrido). Tais peculiaridades irão ao encontro dos clientes em forma de novos produtos com mais valor, uma vez que serão superiores aos da concorrência. Reforçando esta ideia, Morgan et al. (2003) salientam que o conhecimento forma os recursos mais estrategicamente significativos, de modo que a heterogeneidade nos recursos do conhecimento poderia explicar as variações no desempenho das interfaces. (KOGUT; ZANDER, 1992). Portanto, a empresa terá capacidade de oferecer um produto específico com características que a diferencie dos concorrentes. Logo, os clientes tenderão a optar por produtos que lhe entreguem mais valor, por meio de uma oferta diferenciada, em que eles reconheçam vantagens.

Isto posto, a presente pesquisa apresenta cinco justificativas teóricas para o estudo, que ao final da pesquisa servirão como contribuições teóricas para a área estudada.

A primeira justificativa teórica deste estudo é compreender o papel da ACAP como um mecanismo para traduzir o conhecimento externo em benefícios tangíveis. Em segundo lugar, a pesquisa justifica-se teoricamente, pois visa compreender a influência do conhecimento externo absorvido no desempenho quando mediada por diferentes capacidades de marketing e desempenhos operacionais. (TZOKAS; KIM; AKBAR; AL-DAJANI, 2015; PROTOGEROU et al., 2011). Este estudo também se justifica pelo auxílio na compreensão da relevância das capacidades para as empresas, e contribui na construção da teoria sobre capacidades e seus relacionamentos. Ainda, o estudo de diferentes desempenhos (financeiros e operacionais) amplia a literatura da área. Finalmente a pesquisa justifica-se pelo aprofundamento do entendimento das teorias de base do estudo.

As justificativas teóricas desta pesquisa serão explicadas individualmente a fim de organizar o conhecimento.

a) Compreensão do papel da ACAP como um mecanismo para traduzir o conhecimento externo em benefícios tangíveis

No atual ambiente de negócios, intenso em conhecimento, as organizações dependem cada vez mais de fontes externas de informação para promover a inovação e a melhora de seu desempenho. (CASSIMAN; VEUGELERS, 2002; MORGAN; BERTHON, 2008; KOSTOPOULOS et al., 2011). Como fonte de absorção de conhecimento externo, pode-se citar a Capacidade Absortiva, conceito que está gradualmente ganhando reconhecimento como um dos principais impulsionadores da vantagem competitiva de uma empresa (LICHTENTHALER, 2009; KOSTOPOULOS et al., 2011), tratando-se de um tópico proeminente de pesquisa. (CAMISÓN; FORÉS, 2010; JANSEN et al., 2005; ZAHRA; GEORGE, 2002; MORÉ et al., 2014).

Desde o trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1990), diversas pesquisas exploram a ACAP. Pode-se citar aquelas que ligam a Capacidade Absortiva ao resultado do desempenho, considerado aqui um benefício tangível. Ventura Koerich, Cancellier e Tezza (2015) verificaram a influência da ACAP no desempenho organizacional sob diferentes condições de turbulência ambiental em empresas do varejo de Santa Catarina. Por sua vez, Tzokas et al. (2015) encontraram em seu estudo que a ACAP medeia a relação entre a Capacidade Tecnológica e o Desempenho, em PMEs da indústria de semicondutores na Coreia do Sul. Já

Kostopoulos et al. (2011) investigaram 461 empresas gregas quanto à inovação e os resultados de desempenho financeiro da ACAP. Os autores descobriram que a ACAP contribui diretamente para a inovação e indiretamente (por meio da inovação) para o desempenho financeiro subsequente. O efeito positivo entre a ACAP e o Desempenho Organizacional também pode ser verificado nos estudos de Tsai (2001), Bergh e Lim (2008), Lichtenthaler (2009), Brettel et al. (2011), Flatten et al. (2011), Wales et al. (2013), e Engelen et al. (2014).

Parte-se para a segunda justificativa teórica da pesquisa.

b) Entendimento acerca da influência do conhecimento externo absorvido no desempenho quando mediado por diferentes capacidades de marketing

Em particular, pouco se sabe sobre quais capacidades são importantes para a *performance*. De acordo com Morgan (2012), explicações quanto à gestão estratégica do desempenho das empresas, indicam que embora os recursos valiosos, raros, inimitáveis, e não substituíveis (BARNEY, 1991) possam ser benéficos para as empresas que os possuem, as firmas também necessitam das capacidades complementares. Tais capacidades permitirão à organização implementar os recursos disponíveis de forma que correspondam às condições dinâmicas do mercado em que atuam. (MORGAN, 2012). Por sua vez, Zahra e George (2002) apontam a possibilidade de alcançar vantagem competitiva com base na maleabilidade estratégica que acarreta na inovação, aperfeiçoamento de habilidades e na melhoria do desempenho.

Já Tondolo e Bitencourt (2014) afirmam que as Capacidades Dinâmicas (aqui representadas pela ACAP), formadas por um conjunto de processos, têm efeito sobre os recursos e as capacidades organizacionais. Para os autores, o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado das Capacidades Dinâmicas. (TONDOLO; BITENCOURT, 2014). Por sua vez, Fosfuri e Tribó (2008) entendem que a capacidade absorptiva de uma empresa não é um objetivo por si só, contudo quando gerida adequadamente pode gerar resultados organizacionais, o que justifica seu uso neste estudo. Ainda, Zahra e George (2002) afirmam que em essência a ACAP fomenta a velocidade, frequência e magnitude da inovação, o que pode produzir conhecimento que será parte da ACAP futura.

Fosfuri e Tribó (2008), Lane et al (2006) e Kostopoulos et al. (2011) concordam que a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação não receba a atenção empírica necessária

para que argumentos teóricos importantes sejam melhor explorados. Portanto, a fim de auxiliar neste entendimento teórico, e tendo em vista a relevância do assunto, esta pesquisa visa investigar o papel da ACAP com relação ao desempenho organizacional, por meio da Capacidade de Inovação e a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (vista aqui como uma forma de inovação). Portanto, busca-se *compreender a influência do conhecimento que é absorvido externamente* em feiras, Universidades, parcerias, *start ups*, entre outros, *nas capacidades de marketing* (habilidade em criar novos produtos, novos processos internos) e *na geração de desempenho operacional e financeiro*.

A seguir, a terceira justifica teórica é explorada.

c) Compreensão da relevância das capacidades para as empresas

Newbert (2007) realizou uma revisão em pesquisas empíricas sobre a RBV e constatou que somente oito dos 55 artigos relacionados em revistas de gestão abordaram aspectos de estratégia e capacidades. Foram analisadas as hipóteses propostas nestes oito artigos e constatou-se que cerca da metade delas foi suportada, levando o autor à conclusão que tanto gestores quanto acadêmicos sabem menos sobre como as capacidades das empresas atuam do que originalmente se acreditava. (NEWBERT, 2007). Nesta mesma revisão, Newbert (2007) ressalta que são as capacidades e não os recursos, que são mais relevantes e que têm maior impacto potencial no desempenho, uma vez que os recursos sozinhos não podem fazer nada. Liao, Kickul e Ma (2009) também enfatizam a maior relevância e importância das capacidades em relação aos recursos. Ainda Takahashi et al. (2017, p.467) conceituam as “capacidades dinâmicas como processos estratégicos de ordem superior, que integram combinam e geram novos recursos tecnológicos e de marketing, que por sua vez moldam o desempenho da organização”.

Mesmo que as capacidades de marketing sejam identificadas pelos competidores como *drivers* de desempenho superior, a habilidade de distinção dos concorrentes para entender precisamente como os recursos estão sendo implantados por meio das capacidades de marketing da empresa será limitada. (VOHRIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Tal limitação deve-se à natureza tácita das capacidades, tornando a imitação complexa (VOHRIES; MORGAN; AUTRY, 2009; BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; DAY, 1994) devido à ambiguidade causal; levando ao melhoramento da vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), o indício de que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é a constância de desempenho consolidado acima da norma.

De acordo com o artigo de Lane, Koka e Pathak (2006) o termo Capacidade Absortiva foi utilizado em mais de 900 trabalhos acadêmicos desde que foi introduzido, há anos. Atribui-se o rápido desenvolvimento deste assunto na literatura, em parte, por apresentar uma perspectiva única e por integrar, por meio de um conceito transdisciplinar, distintas áreas da ciência das organizações, tais como: aprendizagem organizacional e gestão estratégica (LANE; LUBATKIN, 1998), transferência do conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; SZULANSKI, 1996), e também a inovação. (TSAI, 2001). A maioria dos estudos foca nas vantagens competitivas da Capacidade Absortiva, ao passo que os fatores e recursos necessários para o seu desenvolvimento têm sido ignorados de forma considerada. (ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE et al., 2006).

Acerca das outras capacidades trabalhadas neste estudo, Vohries e Morgan (2005) já afirmavam que pouco se sabe sobre como as empresas desenvolvem suas capacidades de marketing. Por sua vez, Vorhies, Orr e Bush (2011) afirmam que na literatura evidencia-se o papel das capacidades de marketing para o desempenho das empresas, contudo ainda falta entendimento mais aprofundado de como elas podem ser melhor desenvolvidas. Os autores sugerem, então, que acadêmicos investiguem de que forma, especificamente, as capacidades podem ser melhor desenvolvidas. (VORHIES et al., 2011).

Apesar da importância da área de marketing para a posição das empresas, ainda são discretas as pesquisas com foco nas capacidades de marketing como um facilitador estratégico. (KOZLENKOVA et al., 2014). Portanto, considera-se este estudo importante, pois teóricos da RBV assumem que a integração das capacidades trata-se de condição necessária para o ótimo desenvolvimento de recursos. (NEWBERT, 2007). Com isso, infere-se que há a necessidade de maior número de pesquisas que investiguem a relação entre a ACAP e as capacidades internas das empresas, dentre eles, as Capacidades de Marketing. O entendimento desta relação fornecerá *insights* tanto aos gestores quanto aos pesquisadores de quais habilidades internas da empresa poder sofrer impacto da ACAP, ajudando também a desenvolvê-la.

d) Estudo de diferentes desempenhos

Os resultados do desempenho da organização retratam a perspectiva da gestão estratégica da empresa, e formam um subconjunto da concepção geral da eficácia organizacional. Ainda indicam os possíveis sucessos e fracassos, atuando como uma ferramenta de *feedback* para as decisões futuras. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O sucesso da empresa está diretamente relacionado com a sobrevivência e a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. (NARVER; SLATER, 1990; WANG; CHIU; CHEN, 2015). Desta forma, é importante para as organizações mensurarem os resultados de suas atividades a fim de monitorarem e, se preciso, intervirem em algum processo o quanto antes.

O construto Desempenho é recorrentemente utilizado em estudos organizacionais. Trata-se, como dito anteriormente, do processo de se quantificar uma ação, na qual a medida é o processo de mensurar e, por sua vez, a ação provoca o desempenho. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Portanto, a avaliação do desempenho atingido auxilia os gestores a desenvolver, estruturar e reinventar a utilidade de seus recursos (singularidade). Desta forma haverá maior dificuldade na duplicação e/ou imitação de produtos e processos pela concorrência (PORTER, 1980; BARNEY, 1991), uma vez que os desempenhos avaliados fornecem subsídios para a constante avaliação e melhoramento das ações.

Tradicionalmente, as empresas mensuravam de forma predominante seus resultados financeiros, concedendo, assim, “privilegio” aos *stakeholders* acionistas. Contudo, esses modelos de mensuração não eram satisfatórios, não apenas por não abrangerem outras partes interessadas, mas por serem historicamente orientados. (HENRI, 2004). Ademais, Kennerley e Neely (2003) concluem que se analisando somente os resultados financeiros, há pouca informação para o desempenho futuro, uma visão de curto prazo é encorajada, há maior orientação interna do que externa e foco reduzido nos clientes e concorrentes. O desempenho financeiro, por suas características descritas, carece de visão estratégica e usualmente inibe a inovação. (ROCHA FERNANDES; LEME FLEURY; MILLS, 2006). Porter (1980) já ensinava que para escolher os indicadores que melhor irão refletir os resultados da empresa, deve-se considerar o tipo de empresa, o objetivo da análise e as condições ambientais onde a organização está inserida. Para tal, há dois grupos de desempenhos: os financeiros e os operacionais (ou não financeiros).

O desempenho operacional, inclui medidas pertinentes aos processos e ações que resultarão no desempenho financeiro. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Tais medidas estão relacionadas aos objetivos operacionais dos setores envolvidos (por exemplo, marketing, P&D e recursos humanos). (FULLERTON; WEMPE, 2009). Assim, entende-se que estes indicadores devam retratar os resultados ligados aos objetivos organizacionais, transformados em ações e processos. Estas medidas operacionais devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais e todos os seus processos, para que os indicadores, efetivamente, representem os resultados almejados. (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

Devido aos construtos estudados nesta pesquisa, e os objetivos da análise a ser realizada, optou-se pela investigação de diferentes desempenhos, a saber: desempenho de inovação (JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013), sucesso do novo produto (BAKER; SINKULA, 1999) e desempenho organizacional. (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Infere-se que com a mensuração de três desempenhos diferentes, dentre eles financeiros e operacionais, haverá maior entendimento dos resultados das ações das empresas, o que pode levar a um melhor mapeamento e interpretação dos processos.

Por fim, discute-se a quinta justificativa teórica deste estudo.

e) Contribuição com o aprofundamento das teorias de base do estudo

O entendimento de teorias de base fortalece o campo a ser explorado, auxiliando na consolidação da literatura sobre o tema. Daí a importância de ressaltar as teorias que embasam teoricamente este estudo. De acordo com Collis e Montgomery (1995) o resultado do processo de desenvolvimento dos recursos por meio das capacidades de marketing, determina se elas fornecem, ou não, para a empresa a habilidade e o valor relativo a que se propõem.

A pesquisa também contribui para demonstrar os benefícios da adoção de uma visão multi-teórica ao aplicar a VBR para entender a eficácia dos vínculos entre recursos e desempenho.

Embora a VBR tenha aspectos em comum com outras teorias, há também diferenças importantes. (KOZLENKOVA et al., 2014). Portanto, o presente estudo auxilia na elucidação destas diferenças, apontando a integração de teorias para explicar o desempenho organizacional.

Quanto à teoria da Aprendizagem Organizacional, considera-se esta como o cerne do desenvolvimento e da evolução das capacidades (DAY, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003; ZOLLO; WINTER, 2000), sendo classificada também como o aspecto mais comum para aprimorar as capacidades que já existem na organização. (VORHIES et al., 2011; WINTER, 2000).

Portanto, este estudo visa contribuir para a literatura sobre a visão baseada em recursos da empresa (JANSEN et al., 2005; KOGUT; ZANDER, 1992), por intermédio da investigação e testes de caminhos únicos, pelos quais os gerentes podem aprimorar a ACAP da organização, como por exemplo, cursos por meio dos quais a ACAP contribui para o desempenho geral da empresa. (TZOKAS et al., 2015). Cabe ainda ressaltar que para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999); Foss (1997); Priem e Butler (2001) e Rugman e Verbeke

(2002), os recursos, capacidades e capacidades dinâmicas das empresas carecem de melhor desenvolvimento, bem como a relação entre tais recursos, a capacidade e o desempenho das empresas. Portanto, esta pesquisa justifica-se teoricamente, pois também visa ampliar o entendimento da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Tendo em mente estas afirmações, a justificativa e a importância teórica nesta seara verifica-se por meio do aprofundamento no entendimento de como a Aprendizagem Organizacional atua nas empresas, especificamente por meio da Capacidade Absorviva, auxiliando na modificação de recursos, levando ao melhor desempenho.

O QUADRO 1 apresenta as ligações entre os *gaps*, hipóteses propostas e justificativas teóricas do presente estudo, a fim de sistematizar o conhecimento e o entendimento da pesquisa.

QUADRO 1- JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS DO ESTUDO E SUAS LIGAÇÕES

Gap 1	Hipótese H ₁	a) Compreensão do papel da ACAP como um mecanismo para traduzir o conhecimento externo em benefícios tangíveis d) Estudo de diferentes desempenhos e) Contribuição com o aprofundamento das teorias de base do estudo
Gap 2	Hipóteses H ₂ e H ₃	b) Entendimento sobre o impacto do conhecimento externo absorvido no desempenho quando mediado por diferentes capacidades de marketing c) Compreensão da relevância das capacidades para as empresas d) Estudo de diferentes desempenhos e) Contribuição com o aprofundamento das teorias de base do estudo
Gap 3	Hipóteses H ₄ ; H _{5a} ; H _{5b}	c) Compreensão da relevância das capacidades para as empresas d) Estudo de diferentes desempenhos e) Contribuição com o aprofundamento das teorias de base do estudo

FONTE: A autora (2018)

1.3.2 Justificativas práticas

Da mesma forma, os resultados da pesquisa contribuirão para a prática de gestão, pois demonstram a importância de absorver conhecimento externo e integrá-lo internamente por meio das capacidades de marketing. O estudo também destaca que o elemento ‘conhecimento’ é um bem significativo que pode diferenciar as empresas de seus concorrentes. Por exemplo, se uma empresa é bem relacionada com seus *stakeholders*, Universidades, *startups*, provavelmente estará mais próxima de novos conhecimentos, tendências de mercado e tecnologias do que aquelas com conexões externas menos expressivas, ou inexistentes (KOSTOPOULOS et al., 2011). Portanto, seguindo a lógica aplicada às justificativas teóricas do estudo, as justificativas práticas serão expostas e explicadas individualmente a fim de facilitar e organizar o conhecimento.

a) Explorar a importância do conhecimento na organização

Kostopoulos et al. (2011) postulam que por meio do acesso ao conhecimento externo, as empresas podem começar a questionar e aperfeiçoar seu *status quo* (por exemplo, como desenvolvem seus produtos, quais são as tecnologias-chave, como gerenciam as pessoas e como estimulam a criatividade), expandindo assim seu repertório de soluções de problemas e aumentando a capacidade de explorar novos conhecimentos. Cohen e Levinthal (1990) reconhecem o valor dos relacionamentos, e afirmam que aquelas empresas que mantêm uma vasta e ativa rede de parceiros externos saberão quais são as competências e os conhecimentos únicos uns dos outros, aumentando assim seu estímulo para a criação da ACAP.

Destaca-se, então, a importância do conhecimento na organização para a sua diferenciação e criação de vantagem competitiva. Fortalecendo o argumento anterior, Camisón e Fóres (2010) ensinam que o conhecimento é um recurso fundamental e estratégico a qualquer organização que deseja se manter competitiva no mercado. Segundo Cohen e Levinthal (1990), as empresas com níveis mais elevados de ACAP tendem a ser mais proativas, explorando assim as possibilidades que existem no ambiente.

Em seu estudo, Engelman et al. (2010) encontraram indícios de que as empresas que tinham relações com Universidades, tornaram-se mais ativas em buscar parcerias, desenvolvendo, assim, sua Capacidade Absortiva. Tal fato tornava-as mais inovadoras do que suas concorrentes. Ademais, de acordo com Kostopoulos et al. (2011), a ACAP pode obter maior retorno de seus recursos competitivos por meio do conhecimento externo. Pode-se observar por meio dos estudos citados que fomentar a capacidade de absorção na empresa aparentemente, quando bem trabalhada, tende a melhorar o desempenho. Para os gestores isso pode ser traduzido em busca de conhecimentos fora da empresa e mudança de *status quo*, trazendo benefícios à organização.

Conforme citado no artigo de Kostopoulos et al. (2011), concordando com a ideia anterior, teóricos argumentam que as empresas que participam sistematicamente em ativas colaborações sobre conhecimento têm maior chance de ampliar a magnitude e a profundidade de suas bases de conhecimento, melhorando assim, suas competências internas e habilidades de processamento de informações. (KUMAR; NTI, 1998; VAN WIJK et al., 2008). Ainda há estudos que reforçam que empresas que criam e gerenciam sua capacidade de *network* de forma eficiente, tendem a alcançar desempenho superior de inovação e financeiro. (WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS,

2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDÉ, 2015; MU; BENEDETTO, 2012; SIVADAS; DWYER, 2000; WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Por exemplo, uma empresa que constrói relacionamentos com fornecedores de tecnologia de ponta ou com instituições de pesquisa especializadas, ou de mercado, está em melhor posição para identificar e assimilar facilmente novos conhecimentos externos (i.e. avanços tecnológicos, regulação de mercado e preferências dos clientes) no caso de precisar deles. (KOSTOPOULOS et al., 2011). Tal fato, se comprovado empiricamente pelos dados desta pesquisa, beneficiará a gestão das empresas, pois o investimento em relacionamentos externos pode posicioná-la à frente dos concorrentes. Fortalecendo o exemplo de Kostopoulos et al. (2011), os trabalhos de Hamel (1991) e Zahra e George (2002) também são apresentados nesta justificativa prática. Os autores afirmam que o atingimento de desempenho de inovação superior, juntamente com as vantagens do pioneirismo e capacidade de resposta rápida aos clientes, seja facilitado por um alto índice de ACAP.

Portanto, esta pesquisa visa contribuir com os gestores por meio do estudo de dados empíricos, mostrando a importância de buscar conhecimento externo e conseguir utilizá-lo de forma efetiva na empresa. Sendo assim, pode ser crítico às empresas o desenvolvimento e a manutenção de sua Capacidade Absortiva para a sobrevivência e o sucesso no longo prazo, uma vez que tal capacidade altera a base de conhecimentos da organização, gerando com isso, aumento na complexidade de seus processos, tendo um consequente impacto no desempenho. Não se identificaram estudos que foquem nesta temática no setor de indústria de transformação no Brasil e acredita-se que esta temática é rica e importante para estas empresas.

b) Explorar a importância das capacidades de marketing na empresa

Cada empresa no mercado terá pelo menos alguns recursos que são exclusivos a ela e que podem constituir uma vantagem de recursos que conseguiria levar a posições de mercado de vantagem competitiva. (HUNT, 2015). Alguns destes recursos não são facilmente copiados ou adquiridos, tais como as capacidades de marketing, o que torna mais difícil ainda o mapeamento dos processos pela concorrência. (VOHRIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Ainda que as capacidades de marketing sejam identificadas pelos competidores como um impulsionador de desempenho, a habilidade destes concorrentes para distinguir, de forma precisa, como os recursos estão sendo implantados por meio das capacidades especializadas

(4P's)² e arquiteturas de marketing (planejamento e implementação de estratégias de marketing) (MORGAN, 2012) serão limitados devido à sua natureza tácita, dificultando a imitação. (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; DAY, 1994). Portanto, a gestão efetiva das capacidades de marketing pode ser uma fonte de vantagem competitiva a longo prazo, de modo que estudá-la e melhor compreendê-la proporcionará aos gestores potencial fonte de diferenciação.

Há crescente interesse na pesquisa empírica das capacidades de marketing, havendo investigação destas capacidades com distintos assuntos. Dentre elas, pode-se citar como exemplos: decisões internacionais e desempenho (BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008); estratégias de valor praticadas (PUGA RIBEIRO et al., 2009); conhecimento de marketing e desempenho (TSAI; SHIH, 2004); *benchmarking* como mecanismo de aprendizagem (VORHIES; MORGAN, 2005); estratégia competitiva baseada em inovação (WEERAWARDENA, 2003); e práticas de marketing interno. (SANTOS-VIJANDE et al., 2012). Muitos estudos realizados ligam as capacidades de marketing ao desempenho da organização, tanto de forma direta quanto de forma indireta, encontrando resultados positivos para esta relação. (HOOLEY et al., 1999; SANTOS-VIJANDE et al., 2012; MORGAN; VOHRIES; MASON, 2009).

Vohries, Morgan e Autry (2009) afirmam que apesar das capacidades serem importantes tanto para a prática quanto para a teoria, poucos trabalhos empíricos avaliaram se elas auxiliaram na implementação das estratégias das empresas, conforme previsto pela teoria das capacidades. De acordo com Day (2011, p. 185) “as capacidades de marketing na maioria das empresas não estão crescendo proporcionalmente ao desafio”. Portanto a presente pesquisa também se justifica de forma prática, pois instiga a questão de se as Capacidades de Marketing, sob a influência do conhecimento externo, podem ser melhor desenvolvidas em compasso com o mercado, melhorando os processos da empresa.

Particularmente no presente estudo são utilizadas duas capacidades de marketing específicas: Capacidade de Inovação (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011) e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). Optou-se por estudar estas duas habilidades de marketing por estarem diretamente ligadas ao mercado, auxiliarem na melhoria de entrega de valor aos clientes, diferenciação de produtos e processos, e consequentemente auxiliarem na busca por melhores desempenhos. Uniram-se estas capacidades à ACAP, pois uma forma de aprimorar as capacidades de marketing se dá por meio de processos de aprendizagem. (DAY, 1994; WEERAWARDENA, 2003). Por meio

² Produto, preço, praça e promoção.

da absorção do conhecimento (variável independente do modelo) a empresa cria novos saberes, obtendo o melhor naquilo que já faz. Este novo conhecimento também permite às empresas aprenderem algo completamente diferente. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; SZULANSKI, 1996; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

c) Demonstrar o impacto das capacidades nos diferentes desempenhos

De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), a tarefa de mensuração e conceitualização do desempenho nas empresas é simultaneamente importante e desafiadora. Já Morgan (2012) complementa essa ideia ao destacar que, entender como o marketing está relacionado com a *performance*, é essencial. Para os gestores, todas as medidas que os auxiliem no controle das ações da empresa são essenciais. Por meio do controle das medidas de desempenho, as ações realizadas podem ser verificadas e avaliadas, tomando cursos de ações distintos ou fortalecendo os existentes. É importante destacar que medidas de desempenho que focam em resultados distintos (financeiros e não financeiros) tornam a análise do gestor mais completa devido a maior quantidade de informações específicas. Ainda, conforme destacado por Camargo (2017) os executivos preocupam-se em potencializar estratégias que direcionem suas organizações a resultados melhores do que os de seus concorrentes com o intuito de perenizar sua existência em mercados mais complexos e instáveis. Assim, a verificação das relações dessas variáveis com a *performance* possibilitará a estes profissionais melhor entendimento de como alcançar esses resultados.

Os estudos das capacidades relacionam-se essencialmente com o desempenho organizacional com medidas financeiras. (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; KRASINOV; JAYACHANDRAN, 2008; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES et al., 2009; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; MORGAN; KATSIKEAS; VOHRIES, 2012). Todavia, há estudos que investigam a ligação das capacidades com desempenhos operacionais. Por exemplo, desempenho de inovação (KIM et al., 2011; FOSFURI; TRIBÓ, 2008); desempenho de inovação radical (CHANG et al., 2012); avaliação não financeira (mas também avaliação financeira) (PRIETO; REVILLA, 2006); desempenho de *spin-off* universitário. (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Esta investigação justifica-se de forma prática, pois a análise de diferentes desempenhos auxiliará os gestores no processo de compreensão de quais resultados são gerados por quais estratégias distintas, e como estes impactam no desempenho organizacional.

Portanto, ficará mais claro por meio de quais caminhos as ações das empresas podem ser verificadas ao longo do seu processo, antes do impacto (positivo ou negativo) no resultado final para a organização. Com isso, os executivos terão maior controle dos processos e estratégias, uma vez identificado qual desempenho é resultante de qual fluxo de ação, possibilitando melhoria na gestão.

Atenta-se para o fato de que quanto mais os gestores conseguirem trabalhar os recursos e as capacidades da firma, a fim de criarem estratégias de marketing distintas da concorrência, a tendência é de que o desempenho melhore, conforme resultados dos estudos citados anteriormente. Fortalecendo esta ideia, de acordo com Hunt (2015), as empresas que trabalham melhor seus recursos tendem a atingir os mercados almejados, garantindo melhor diferenciação e desempenho. Desta forma, sugere-se que a ACAP seja explorada neste estudo juntamente com as capacidades de marketing, impactando em diferentes desempenhos, pois o entendimento destas relações auxiliará as empresas a otimizarem seus recursos quando se trata do uso do conhecimento e do marketing, para muitos gestores e acadêmicos, algo intangível.

O QUADRO 2 apresenta a ligação das justificativas práticas apresentadas com os *gaps* e hipóteses desenvolvidas neste estudo.

QUADRO 2- JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS DO ESTUDO E SUAS LIGAÇÕES

Gap 1, 2 e 3	Hipótese- todas as hipóteses	a) Explorar o papel do conhecimento na organização
Gap 2 e 3	Hipótese H ₂ ; H ₃ ; H ₄ ; H _{5a} ; H _{5b}	b) Aprofundar o entendimento do papel das capacidades na empresa c) Demonstrar o impacto das capacidades nos diferentes desempenhos

FONTE: A autora (2018)

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para a exposição do tema da pesquisa, bem como para o desenvolvimento das hipóteses e do modelo a ser testado empiricamente neste estudo.

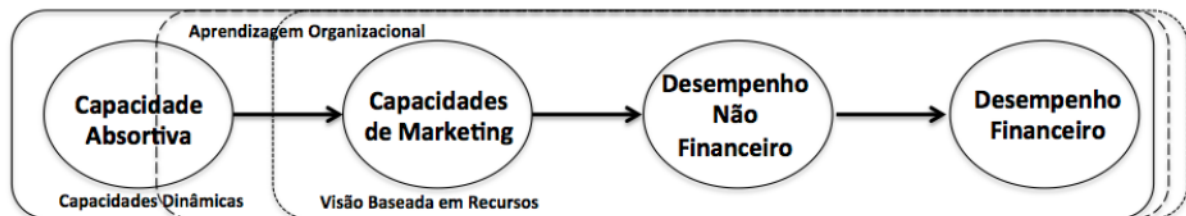
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa é composta por referencial teórico que visa abranger os construtos estudados, explicando-os e conectando-os a fim de dar significado ao modelo teórico proposto. O presente capítulo é composto, inicialmente, pelas teorias de base do estudo, a saber: Visão Baseada em Recursos (RBV), Capacidades Dinâmicas (DC) e Aprendizagem Organizacional (AO). Tais teorias dão o sustento necessário para que os construtos, Capacidade Absortiva, Capacidades de Marketing, Desempenhos Operacionais e Desempenho Organizacional, sejam explorados, culminando na construção das hipóteses teóricas da pesquisa.

2.1 TEORIAS DE BASE

A Visão Baseada em Recursos, as Capacidade Dinâmicas, e a Teoria da Aprendizagem Organizacional servem de base teórica para os construtos deste estudo.

FIGURA 1- INTEGRAÇÃO MODELO TEÓRICO E TEORIAS DE BASE DO ESTUDO



FONTE: A autora (2018)

Como pode ser analisado na FIGURA 1, as teorias de base utilizadas não caracterizam exclusivamente um construto, elas auxiliam a integrá-los para criar esteio teórico que suporte a discussão das hipóteses do estudo, bem como os resultados.

2.1.1 Visão baseada em recursos como suporte à discussão das capacidades de marketing

A Visão Baseada em Recursos, de acordo com Barney (1991), coloca os recursos estratégicos que a empresa possui como principais determinantes da diferença entre o desempenho de firmas do mesmo setor. Por exemplo, Perin, Sampaio e Hooley (2007, p. 46) afirmam que “tem havido grande interesse no papel que os recursos internos da empresa podem assumir na criação de vantagem competitiva, em especial no seu impacto na

performance de inovação”. Ainda de acordo com os autores Perin, Sampaio e Hooley (2007), a RBV também supõe que os recursos que a empresa possui (internamente) comandam o desempenho da empresa, e que a vantagem competitiva provém da posse e do desenvolvimento de recursos que são distintos e, de alguma forma superiores, aos dos competidores. (BARNEY, 1991). Logo, a RBV tem como argumento que tanto as abordagens quanto os pontos de vista tradicionais sobre planejamento não fazem, de fato, uma avaliação explícita das capacidades centrais da empresa no que diz respeito aos pontos fortes da concorrência e sua capacidade de criar vantagem competitiva. (KOZLENKOVA et al., 2014).

Por sua vez, a vantagem competitiva, segundo Day e Wensley (1988), trata da superioridade de posição e de desempenho, sendo estas, consequências de habilidades e recursos igualmente superiores que uma empresa implementa. As pesquisas com a RBV sugerem que os benefícios da combinação de recursos (combinando novos conhecimentos com conhecimentos existentes) são mais prováveis quando se baseiam em complementaridade, e não em semelhança. (TEECE, 1986; HARRISON et al., 2001). Por exemplo, a empresa deve adquirir conhecimento externo complementar ao que ela já possui, e não muito semelhante para que esta combinação de recursos possa criar conhecimentos novos e continuar fomentando a absorção de conhecimento.

Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), ressaltam que tanto a capacidade de marketing como a capacidade de aprendizagem levam a empresa à obtenção de vantagem competitiva sustentável a qual, em concordância com Zhao, Song e Storm (2013), é significativa para os resultados das empresas. Sendo assim, pode-se afirmar que o ponto comum entre a perspectiva de marketing (HUNT, 2000) e os pressupostos da RBV (BARNEY, 1991) é a mobilização para criar e sustentar vantagem competitiva da empresa com relação aos seus *stakeholders*. Além disso, Zhao, Song e Storm (2013) declaram que as capacidades de marketing são recursos fundamentais para a vantagem competitiva e ambas são importantes para os resultados das empresas.

Segundo Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos propõe que uma firma terá vantagem competitiva sustentável somente se seus recursos proverem valor aos clientes, forem superiores aos dos concorrentes e de difícil imitação ou substituição. Deste modo, as informações fundamentadas no mercado ou o processamento destas, como ressalvado por Hult, Ketchen e Slater (2005), são compreendidas como recursos estratégicos de marketing que acarretam em ofertas difíceis de imitar e de substituir. (MORENO, 2017). De acordo com a RBV, os recursos conduzem a capacidade da empresa para projetar, produzir, comercializar e distribuir seus produtos e serviços. Portanto, a Visão Baseada em Recursos

provê esteio teórico para o entendimento acerca da heterogeneidade de recursos no direcionamento para o desempenho organizacional. (HELFAT, 2000).

Assim, como o presente estudo, o foco de diversas pesquisas com base na RBV tem sido o entendimento dos resultados gerados pelos processos de desenvolvimentos de recursos (BARNEY; MACKEY, 2005; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007), geralmente referentes às capacidades organizacionais. Dentre as capacidades das firmas, Day (2011) questiona-se especificamente sobre quais capacidades de marketing de fato importam para uma empresa acompanhar um mercado complexo e de alta velocidade. O autor também investiga qual é o papel das capacidades de marketing como um subconjunto de todas as capacidades da empresa. Cabe ressaltar que as capacidades mais conhecidas do mix de marketing são essencialmente estáticas. (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN 2003; VORHIES; MORGAN 2005).

Deste modo, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos compreende novas mercadorias que exploram os investimentos de P&D, mas não se propõem a imaginar novas formas de entregar valor aos clientes, nem novos canais para chegar ao mercado (DAY, 2011). Portanto, pode-se afirmar que os processos padrões para o desenvolvimento e a execução de estratégias de mercado (segmentação, público alvo, e efetiva alocação do orçamento de marketing) também têm um caráter estático (VOHRIES; MORGAN, 2005). Logo, para Day (2011), o planejamento estratégico de mercado é usualmente praticado somente como um exercício de “orçamentação estendida” com definições de mercado previamente estipuladas, ao invés de uma remodelagem criativa do modelo de negócios e das barreiras de mercado a fim de preparar o negócio para encarar cenários alternativos.

Especificamente neste estudo, utiliza-se a RBV como base teórica para as Capacidades de Marketing, pois de acordo com Barney (1991), embora com característica estática, a RBV coloca os recursos estratégicos que a empresa possui como os principais determinantes da diferença entre o desempenho de firmas do mesmo setor. Nota-se que a afirmação do autor diz respeito aos recursos estratégicos que a empresa já possui, que são internos, no caso da presente investigação, as capacidades de marketing. Ademais, a RBV considera que a heterogeneidade entre os recursos e ativos das empresas estão vinculadas de maneira semipermanente a elas, o que possibilita aos seus gerentes conceber e executar estratégias de criação de valor - como quesitos essenciais para explicar o desempenho da empresa. (BARNEY, 1991; KOZLENKOVA et al., 2014).

Por sua vez, os desempenhos investigados nesta pesquisa também são embasados pelas teorias aqui discutidas. De acordo com a Visão Baseada em Recursos, obtém-se

desempenho superior sustentável quando uma empresa apresenta recursos apropriados para render resultados acima da média. Teece, Pisano e Shuen (1997) postulam que a RBV foca suas forças em estratégias de exploração dos ativos existentes na empresa. Já Wernerfelt (1984) ressalta que a perspectiva da RBV também faz considerações sobre as estratégias gerenciais para o desenvolvimento de novas capacidades. Nota-se que tanto Teece, Pisano e Shuen (1997) quanto Wernerfelt (1984) estão abordando características internas das organizações, ou seja, ativos presentes na empresa, que por sua vez, podem auxiliar no desenvolvimento de novas capacidades.

Por exemplo, se o controle sobre os recursos escassos é considerado uma fonte de lucros econômicos na RBV, entende-se que temas como aquisição de habilidades, gerenciamento de conhecimento e *know-how* (SHUEN, 1994), e aprendizado sejam questões estratégicas fundamentais. Em concordância com a ideia de Shuen (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) também creem que o maior potencial de contribuições para a estratégia se deva às aquisição de habilidades, o aprendizado e a acumulação de ativos organizacionais intangíveis, ou "invisíveis". Portanto, esta visão embasa a ligação teórica que a RBV faz entre as Capacidades de Marketing e a Capacidade Absortiva no modelo proposto nesta pesquisa, uma vez que a aquisição de habilidades ocorre externamente, seja por meio de cursos, treinamentos, feiras, parcerias, entre outros.

Apesar da sua importância para a área, a RBV foi criticada por sua incapacidade de explicar como os recursos são desenvolvidos e implantados para alcançar a vantagem competitiva (PRIEM; BUTLER, 2001) e sua falha em considerar o impacto de ambientes de mercado dinâmicos. (LENGNICK-HALL; WOLFF, 1999). Day (2011) questiona se as capacidades de marketing são estáticas ou dinâmicas. Seu argumento central segue a lógica "capacidades estáticas- capacidades dinâmicas- capacidades adaptativas". Seguindo esta lógica, teóricos da gestão estratégica desenvolveram estudos que coletivamente foram chamados de "Teoria das Capacidades Dinâmicas." (NEWBERT, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOTT, 2003). O conceito das DC baseia-se na RBV e tem como objetivo responder como as empresas criam e mantêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, centralizando-se nos recursos da empresa como fonte de diferenciação. (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959). As Capacidades Dinâmicas, que embasam teoricamente a Capacidade Absortiva, serão discutidas na seção que segue, 2.1.2.

2.1.2 Capacidades dinâmicas como suporte à discussão da capacidade absorptiva

Com base na absorção do conhecimento externo, a ACAP pode ser relacionada com diversas teorias de Administração de Empresas, como por exemplo as teorias ligadas à inovação (COCKBURN; HENDERSON, 1998; COHEN; LEVINTHAL, 1990), aprendizagem (LANE; LUBATKIN, 1998; REAGANS; MCEVILY, 2003), Visão Baseada em Conhecimento (LANE et al., 2006; ZHAO; ANAND, 2009) e Capacidades Dinâmicas. (LEWIN et al., 2011; ROTHARMER; ALEXANDRE, 2009; ZAHRA; GEORGE, 2002). Contudo, esta pesquisa utiliza duas delas para embasar o estudo da Capacidade Absortiva, a Aprendizagem Organizacional (subseção 2.1.3) e Capacidades Dinâmicas. Segundo reconceituação de Zahra e George (2002), a Capacidade Absortiva é uma Capacidade Dinâmica, logo, neste estudo, trata-se esta como tal.

Retomando, sabe-se que a Visão Baseada em Recursos é considerada uma teoria essencialmente estática na sua natureza e torna-se inadequada para explicar a vantagem competitiva das empresas em ambientes em constante mudança. (PRIEM; BUTLER, 2001). Contudo, de forma distinta dos estudos da RBV, onde recursos e capacidades são tidos como variáveis de estoque, na Teoria das Capacidades Dinâmicas a capacidade de acumulação e combinação de novos recursos em novas configurações são tidas como mais importantes do que o estoque de recursos, pois são capazes de gerar fontes adicionais de renda. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Logo, o tema capacidade dinâmica ganha relevância especialmente em mercados cada vez mais mutáveis e dinâmicos, onde a mudança tecnológica caracteriza-se por ser rápida e sistêmica. (TEECE, 2007, 2009).

Desta forma, o estudo das DC surge e ganha força na medida em que a manutenção da vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos (TEECE et al., 1997; TEECE; PISANO, 1994) exige mais do que apenas desenvolver recursos e competências internas à organização, tal como proposto pelos autores seminais da RBV. (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1986). Tornam-se relevantes nesta abordagem os processos de mercado envolvendo capacidades que apresentam características dinâmicas, turbulência ambiental acelerada, bem como processos de inovação e renovação contínua. (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007).

Uma observação importante que Teece et al. (1997) fazem em seu artigo é que observadores da indústria ressaltaram que as empresas podem acumular um grande estoque de ativos de tecnologia valiosos e ainda assim, não possuem muitas capacidades úteis. Os autores referem-se a estas capacidades de alcançar novas formas de vantagem competitiva

como “capacidades dinâmicas”. Cabe ressaltar que o termo "capacidades" destaca o papel essencial do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas para que os requisitos da empresa adequem-se ao ambiente em mudança. (TEECE et al., 1997).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas se esforçam em analisar as fontes de criação de valor. Os autores ainda afirmam que a teoria empenha-se em explicar tanto o sucesso quanto as falhas das empresas, com o interesse em uma melhor construção de uma teoria para o desempenho, dando subsídios para os gestores que atuam em mercados em constante modificação.

O contexto dinâmico estudado pelas DC, firmou-se naturalmente como uma extensão da RBV, em direção a regimes de mudanças rápidas. (TEECE et al., 1997). Posteriormente, enfatizou-se que, análogo a recursos e capacidades considerados na RBV, as capacidades dinâmicas são heterogêneas entre as empresas porque elas pautam-se em caminhos distintos (*path dependence*), valendo-se de ativos exclusivos e processos idiossincráticos. Isso, segundo os autores, leva à criação de vantagem competitiva sustentável como resultado das DC nas empresas. (TEECE et al., 1997). A *path dependence* trata-se do caminho que já foi percorrido pela empresa, considerando que a história da empresa de fato são relevantes nas decisões a serem tomadas. (TEECE et al., 1997). Quando uma empresa está frente a uma decisão, o caminho pelo qual ela escolhe prosseguir será uma função de sua posição atual e dos caminhos futuros. Contudo, sua posição atual geralmente é moldada pelo caminho que ela já percorreu. (TEECE et al., 1997). Portanto, toda a trajetória já trilhada pela empresa, que envolve suas experiências, erros, acertos, sucessos e fracassos irão influenciá-la na hora da tomada de decisão.

Reforçando a ideia inicial de Teece et al. (1997), Tondolo e Bitencourt (2014) afirmam que as Capacidades Dinâmicas são formadas por um conjunto de processos que tem efeito sobre os recursos e as capacidades organizacionais. Para os autores, o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado das Capacidades Dinâmicas (TONDOLO; BITENCOURT, 2014), que ao longo do tempo, incorporam-se nas organizações como rotinas organizacionais. (DAY, 2011).

Ainda, Barney (1991) e Penrose (1959) ensinam que o papel das Capacidades Dinâmicas é clarificar de que forma as empresas criam e mantêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Cabe ressaltar que em mercados cada vez mais caracterizados pela dinamicidade e turbulência, ao invés da visão da heterogeneidade simples sobre os recursos das empresas, observa-se maior dependência na aquisição e implementação do conhecimento

externo (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; LICHTENTHALER, 2009) como forma das empresas promoverem a inovação e buscarem a melhora do desempenho organizacional ao longo do tempo. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MAKADOK, 2001; TEECE et al., 1997; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; LICHTENTHALER, 2009).

Teece, Pisano e Shuen (1997) postulam que as reais origens de uma vantagem competitiva sustentável são as capacidades dinâmicas, que "integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mutação." (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 515). Tais capacidades estão no centro do sucesso e do, também possível, fracasso organizacional. Se uma empresa possui recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991), mas não os utiliza de forma dinâmica, os resultados superiores alcançados podem ser de curta duração, se, e quando o ambiente modificar.

Pesquisadores também destacaram a importância dos recursos intangíveis, como o conhecimento e as capacidades científicas, para a vantagem competitiva das organizações, que por sua vez, leva ao melhor desempenho. (HENDERSON; COCKBURN 1994; KOGUT; ZANDER, 1992; PETERAF, 1993). Esses recursos são tácitos, complexos e específicos da empresa, tornando-os inimitáveis para os rivais. (REED; DEFILLIPPI, 1990; DEEDS; DECAROLIS; COOMBS, 2000). Salienta-se que no presente estudo a ACAP, tida como um recurso intangível, é considerada uma Capacidade Dinâmica, concordando com a visão de Zahra e George, 2002.

O QUADRO 3 apresenta os principais conceitos de Capacidades Dinâmicas e as dimensões do construto.

QUADRO 3- PRINCIPAIS CONCEITOS DE CAPACIDADES DINÂMICAS E SUAS DIMENSÕES
(continua)

Autores	Definições	Dimensões do Construto
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar rapidamente a ambientes dinâmicos	Construir: processo de aprender pela experimentação, o que pode resultar em novo conhecimento; Reconfigurar: reorganiza e combina ativos, estrutura e capacidades; Integrar: função de coordenação, transferindo e internalizando a informação na organização; Replicar/Imitar: repetir ou imitar ações anteriores bem sucedidas.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para integrar, reconfigurar, ganhar e lançar recursos para se adequar às mudanças de mercado	Criação rotinas de criação de conhecimento para construir novas capacidades; Integração: integração de recursos e habilidades de várias partes da organização; Reconfiguração: combina diferentes

		conhecimentos e recursos existentes.
Zahra e George (2002)	As DC são geradas via mudança organizacional, são de natureza estratégica e definem o caminho da empresa em termos de evolução e desenvolvimento	Transformação: refinamento das rotinas que permite combinação do conhecimento existente aos novos adquiridos; Exploitation: rotina que permite a empresa a potencializar competências existentes por meio de acesso a conhecimentos de diferentes partes da organização; Aquisição: identificação e aquisição de conhecimento externo; Assimilação: interpretar informação externa.
Helfat e Peteraf (2003)	Tomam por base o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), mas estabelecem novas dimensões que comporiam o construto (DC)	Recombinação: combinar buscando criar novas capacidades ou conhecimentos; Reconfiguração: das capacidades atuais buscando criar novos produtos e/ou serviços; Renovação: busca e desenvolvimento de alternativas; Replicação: transferência parcial ou total de uma capacidade para outra região geográfica.
Verona e Ravasi (2003)	Conjunto de competências que permite a empresa criar novos produtos e processos, e responder às circunstâncias e mudanças do mercado	Criação: novo conhecimento via pesquisa; Reconfiguração: reorganização de sistemas e conhecimento existente; Integração: a partir do conhecimento latente de diversas partes da organização.
Rothaermel e Alexandre (2009)	Tomam por base o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), mas estabelecem novas dimensões que comporiam o construto (DC)	Quadrante I: fonte interna de conhecimento existente; Quadrante II: fonte externa de conhecimento existente; Quadrante III: fonte interna de nova tecnologia; Quadrante IV: fonte externa de tecnologia existente.
Zheng, Zhang, e Du (2011)	Tomam por base o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), mas estabelecem novas dimensões que comporiam o construto (DC)	Aquisição: identificação e transferência de conhecimento de fontes externas; Geração: atividades internas de geração de conhecimento; Combinação: de conhecimentos.

FONTE: Milan, Panizzon, e De Toni (2014)

No QUADRO 3, observa-se que há diversas definições de Capacidades Dinâmicas na literatura, porém elas respeitam a mesma base de ideias. As capacidades são identificadas como dinâmicas quando capacitam a empresa a implementar novas estratégias a fim de responder às mudanças nas condições do mercado, combinando e transformando recursos disponíveis de maneiras novas e diferentes. (TEECE et al., 1997). Alguns autores (HELFAT; PETERAF, 2003; ZHENG et al., 2011), ao comporem seus trabalhos, valeram-se do conceito

seminal de Teece *et al.* (1997), contudo propuseram distintas dimensões de análise do construto. Segundo Milan, Panizzon e De Toni (2014, p. 5), o que se pode inferir pela definição dos autores identificados no QUADRO 3 “é que as DC não são um fim em si mesmo, mas um meio para a empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável.”

Assim, ao analisar-se o QUADRO 3, fica evidente que a empresa deve adquirir conhecimento, interno ou externo, com o intuito de rever suas práticas com base em sua história e caminhos já percorridos, para se adaptar à dinamicidade do mercado. As conceituações tratam do uso do conhecimento adquirido para que a empresa possa renovar suas capacidades com base nas informações adquiridas externamente, bem como nas já existentes internamente. Ainda de acordo com análise de Milan, Panizzon e De Toni (2014, p. 4), observa-se no QUADRO 3 que “o elemento central da definição de DC envolve um conjunto de competências da empresa que, para se adequar a ambientes dinâmicos, busca estabelecer um conjunto de processos que agem sobre seus recursos”.

Cabe ressaltar que as capacidades dinâmicas não são uma solução *ad hoc* para os problemas da organização, mas sim um profundo e embutido conjunto de habilidades e conhecimentos exercidos por meio de processos da empresa. (DAY, 2011). Por meio das DC, as empresas têm a possibilidade de manterem-se em sincronia com as mudanças do mercado e “um passo à frente” de seus concorrentes. (DAY, 2011). Um elemento importante que contribui para isso é o conhecimento. (GRANT, 1996; ZOLLO; WINTER, 2002). Segundo os autores, é a partir da recombinação das capacidades já existentes na empresa com os recursos disponíveis- com ênfase dada ao conhecimento, que a empresa se torna capaz de obter vantagem competitiva e, dessa forma, diferenciar-se da concorrência. Desta forma, a literatura aponta que embora dispor de recursos valiosos, raros, inimitáveis, e não substituíveis seja benéfico, as empresas também necessitam de capacidades complementares para poderem utilizar os recursos que dispõem de forma a atender as condições de mercado com o propósito de impulsionar o desempenho da empresa. (TEECE, 2007; HELFAT, 1997).

No caso do presente estudo, optou-se por estudar a Capacidade Absortiva embasada pela visão das Capacidades Dinâmicas e pela a abordagem da Aprendizagem Organizacional (que também embasa parte das capacidades de marketing), que será discutida a seguir, na seção 2.1.3.

2.1.3 Aprendizagem organizacional como suporte à discussão da capacidade absorptiva

A Aprendizagem Organizacional é o cerne do desenvolvimento e da evolução das capacidades (DAY, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003), sendo considerada também o aspecto mais comum para aprimorar as capacidades que já existem na organização (VORHIES et al., 2011; WINTER, 2000), o que permite a elas anteciparem-se e responderem às mudanças do mercado, mais rapidamente do que seus concorrentes. (DAY, 1994). A literatura indica que não são somente os recursos tangíveis que garantem a criação de valor aos clientes; considera-se também de que forma esses recursos são alavancados por meio da aprendizagem (recurso intangível) embutida nas capacidades e competências da organização. Por sua vez, a aprendizagem organizacional trata dos recursos intangíveis (i.e.: cultura, conhecimento e competências) que podem levar a vantagens competitivas.

A literatura sobre Aprendizagem Organizacional embasa parte da Capacidade Absorptiva e também é comumente usada para discussões de aprendizagem interna porque examina a história de uma empresa e explora como uma organização se adapta a ambientes dinâmicos para obter vantagem competitiva, demonstrando, assim, sua ligação com as capacidades de marketing. Apriliyanti e Alon (2017) afirmam que de acordo com a teoria da aprendizagem organizacional, é crucial para uma empresa identificar, assimilar e aplicar conhecimento para a criação de valor (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007), descrição que vai ao encontro das fases da ACAP.

Na visão de Lane e Lubatkin (1998) a relação que há entre a ACAP e a Aprendizagem Organizacional é de recursividade. Isso quer dizer que a medida que uma organização expande seu aprendizado ela pode ampliar sua capacidade de compreender e obter novos conhecimentos. Tal fato, por sua vez, pode expandir ainda mais o que ela sabe, aumentando sua aprendizagem. Cabe ressaltar que, enquanto aspecto central da ACAP e da aprendizagem organizacional, o conhecimento não é absorvido de forma igual entre as organizações, pois sua internalização é distinta em cada uma delas. (HOTHIO et al., 2012). De acordo com a visão de Zahra e George (2002), esta diferenciação está atrelada, dentre outros aspectos, à forma como as informações são propagadas e partilhadas no ambiente interno da empresa. Deve-se considerar que há diferenças entre as formas com que os membros da organização interagem, dividem experiências e se comunicam. Tais mecanismos de integração social atuam como elementos que auxiliam a absorção da informação (ZAHRA; GEORGE, 2002), contudo não são o foco deste estudo.

Nesse sentido, a habilidade em valorar conhecimentos está vinculada, segundo Cohen e Levinthal (1990), à base de conhecimento que a empresa possui, uma vez que ao utilizar aquilo que ela já conhece (disponível na memória da empresa) a organização pode delinear as informações que deve captar no ambiente externo, as quais devem se enquadrar e aprimorar os processos por ela executados. Tal ideia liga-se à *path dependence*, ressaltando a importância da trajetória da empresa na forma como ela vai lidar com as decisões a serem tomadas. Evidencia-se que pesquisas têm investigado o papel do aprendizado na melhoria do desempenho, uma vez que a aprendizagem é um processo importante que dá suporte a vários aspectos da gestão (BAPUJI; CROSSAN, 2004), demonstrando com isso a relevância em estudar este tema.

Zahra e George (2002) também chamam a atenção para a possibilidade de alcançar vantagem competitiva com base na flexibilidade estratégica que conduz à inovação e à melhoria de desempenho. Tal fato se dá, pois ao absorver novos conhecimentos a empresa permanece em constante renovação por meio da aprendizagem e aprimoramento de suas habilidades. Takahashi e Fischer (2007) afirmam que parece haver concordância na literatura quando se trata de aprendizagem organizacional e mudança, havendo ou não intencionalidade. Por sua vez, Antonello (2005) argumenta que sob a visão da mudança organizacional, o conceito de aprendizagem organizacional mostra-se dinâmico e integrador. Desta forma, a empresa torna-se flexível para se reconfigurar, com base nas oportunidades estratégicas emergentes, contribuindo para a geração de melhor desempenho, inovações de produtos, e serviços que estejam de acordo com os desejos e necessidades do mercado. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Dessa forma, quanto melhor a empresa gerir sua capacidade de aprender com o conhecimento externo, maior diferenciação será criada entre ela e a concorrência, pois será mais custoso copiar produtos e processos que estão sempre em aprimoramento. Dentre outros fatores, esta complexidade é aumentada devido a ambiguidade causal (LIPPMAN; RUMELT, 1982) gerada por meio da integração de distintas capacidades. De forma sucinta, a ambiguidade causal refere-se à incerteza quanto às causas das diferenças de eficiência entre as empresas. Ela impede os concorrentes que visam a imitação de saber exatamente o que imitar ou o que fazer, auxiliando na preservação da condição de heterogeneidade (REED; DEFILLIPPI, 1990), levando à vantagem competitiva.

Um dos principais desafios atuais às organizações é a manutenção da sua vantagem competitiva sustentável no mercado. (BAHRY; TOLFO, 2004). A vantagem competitiva, segundo Day e Wensley (1988), aborda a superioridade de posição e de desempenho-

consequências de habilidades e recursos superiores implementados pela organização. Já Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), afirmam que tanto a capacidade de marketing como a capacidade de aprendizagem, construtos trabalhados nesta pesquisa, levam a empresa à obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Morgan, Vohries e Mason (2009) postulam que tanto a RBV, como as capacidades dinâmicas indicam a importância da interação entre os recursos de conhecimento '*know-what*' (saber o quê fazer) de uma empresa e seus recursos de implantação complementares '*know-how*' (saber como fazer). Portanto, sugere-se que a ACAP da empresa e as capacidades de marketing possam interatuar para permitir que a firma alinhe suas implantações de recursos com seu ambiente de mercado de maneira superior aos seus rivais.

As capacidades de marketing são vistas na literatura como importantes mecanismos de ligação com o ambiente externo, pelos quais o conhecimento superior do mercado pode ser utilizado pelas empresas para geração de renda. (MADHAVAN; GROVER, 1998). Assim, infere-se que as capacidades de marketing sejam importantes complementos aos ativos de conhecimento baseados no mercado, tais como a Capacidade Absortiva.

Uma vez apresentadas as teorias de base do estudo, parte-se, na seção 2.2 para a exploração teórica da Capacidade Absortiva.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

Para que o conhecimento existente fora da empresa seja absorvido, não basta que ele simplesmente esteja disponível no mercado. Pode-se, por exemplo, comparar esta afirmação a uma transmissão de rádio, onde não basta que se compre um receptor para captar as ondas sonoras disponíveis a todos. Há que se ter uma fonte de energia, saber se o local onde o rádio está tem alcance do sinal emitido, alguém que saiba sintonizar a estação, qual tipo de música ou programa se deseja ouvir, qual a finalidade, entre outros. Reforçando esta ideia, Lane, Koka e Pathak (2006) afirmam que o transbordamento tecnológico é de fato um bem público que pode ser utilizado por outras empresas sem muito custo. Contudo, os autores alegam que a capacidade das empresas em adquirir, assimilar e explorar o conhecimento só pelo fato de que ele esteja disponível, trata-se de um excesso, assim como no exemplo do rádio.

Isto posto, diversos autores têm apontado a Capacidade Absortiva como um dos construtos mais importantes para a pesquisa sobre o conhecimento e a sua forma de se integrar às capacidades da empresa, inclusive sob o ponto de vista da ampliação de capacidades. (ENGELN et al., 2014; COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990; LANE; KOKA;

PATHAK, 2002, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002). A preocupação em olhar para os aspectos da organização e para a forma como o conhecimento externo é difundido, assimilado e aplicado pela empresa, a partir da aprendizagem, data da década de 90 e foi manifestada no artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990). Este assunto vem sendo estudado desde então sob a alcunha de Capacidade Absortiva. Para reforçar esta afirmação, os estudos de Lane, Koka e Pathak (2006), Volbedra, Foss e Lyles (2010) e Ferreira e Ferreira (2017) demonstram que houve um crescimento significativo no número de publicações que abordam o tópico Capacidade Absortiva, dos anos 1990 até 2015. Portanto, trata-se de um tema relevante a ser pesquisado, uma vez que há um forte corpo teórico sendo criado, especialmente no exterior.

Embora a aprendizagem individual seja o esteio para o conhecimento da organização, este conhecimento somente terá utilidade quando traduzido em certas capacidades organizacionais que auxiliam no desenvolvimento de recursos específicos. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ainda de acordo com os autores, o caráter e o papel da capacidade absorativa na assimilação e na exploração do conhecimento sugerem que, tanto no nível individual quanto no organizacional, o conhecimento prévio possibilita a assimilação e a exploração de novos conhecimentos. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Contudo, os autores declaram que uma parte deste conhecimento prévio deve estar intimamente ligado ao novo conhecimento para que a assimilação seja facilitada. Referente a outra fração deste conhecimento, esta deve ser diversificada, embora ainda relacionada, para que a utilização criativa do novo conhecimento seja efetiva. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ainda, Zahra e George (2002) ao expandirem conceitualmente a ACAP, mantiveram o capital humano como fator importante para a aquisição e exploração do conhecimento adquirido.

Contudo, não foram somente Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) que deram destaque ao capital humano, relações internas e redes de trabalho para a absorção do conhecimento externo. (PICOLI, 2014). Destaca-se também Liao, Welsch e Stoica (2003), Daghfous (2004), Jansen, Van Den Bosch, e Volberda (2005), Todorova e Durisin (2007), Camisón e Fóres (2011), Hotho, Becker-Ritterspach e Saka-Helmhout (2012), dentre outros, que defendem esta ideia. Todavia, no nível organizacional, que é o foco da presente pesquisa, conta-se com a definição de Takahashi (2007, p. 88) para este estudo. A autora destaca de forma clara a relevância do fluxo de conhecimento bem como as mudanças organizacionais para o processo de aprendizagem da empresa, que mostra alinhamento com o conceito de capacidade de absorção.

A aprendizagem organizacional refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo, é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (história, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências organizacionais (aquisição, alavancagem ou manutenção).

Conforme Takahashi (2007) afirma, o resultado da aprendizagem organizacional é o próprio conhecimento que deve desenvolver as competências da empresa. Por sua vez, tais competências transformam o conhecimento em algo tangível, por meio de melhores produtos e processos, por exemplo. Portanto, considerando-se que a exploração dos conhecimentos adquiridos externamente demanda da empresa a conversão do seu conteúdo em algo efetivamente utilizável, Zahra e George (2002) ampliaram as dimensões da ACAP para tornar mais completo o entendimento do processo.

A ampliação deu-se a partir das três dimensões originais - identificação, assimilação e exploração, postuladas por Cohen e Levinthal (1990) para quatro dimensões- aquisição, assimilação, transformação e exploração. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Logo, por meio desta expansão do conceito, os autores afirmam que a ACAP caracteriza-se por rotinas e processos por meio dos quais a empresa adquire, assimila, transforma e, por fim, explora o conhecimento. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Deste modo, os autores afirmam que há melhora no desempenho econômico empresarial.

Entretanto, dadas as principais definições encontradas na literatura acerca da ACAP (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; LUBATKIN, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002; MATUSIK; HEELEY, 2005; LANE et al., 2006; LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; TODOROVA; DURISIN, 2007; CHAUVET, 2014) pode-se dizer que há entre os autores divergências quanto ao número de dimensões da Capacidade Absortiva. Alguns defendem a existência de três dimensões, ao passo que outros defendem a existência de quatro. Dentre os estudiosos, Cohen e Levinthal (1990); Lane e Lubatkin (1998); Lane, Koka e Pathak (2006); Todorova e Durisin (2007) admitem haver 3 dimensões para a ACAP. Por sua vez, Zahra e George (2002), Flatten et al. (2011), Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011), e Chauvet (2014) defendem a proposição de quatro etapas. Na questão da origem do recurso ‘conhecimento’, os autores, mesmo que não explicitamente em algumas definições, tratam a ACAP como um recurso externo à organização. Ainda, a questão do aprendizado faz-se clara nas definições.

As quatro dimensões da ACAP, de acordo com a visão de Zahra e George (2002), proponentes desta classificação, possuem quatro componentes classificados em duas dimensões, a capacidade absoritiva potencial e a realizada. Logo, o QUADRO 4 auxilia o entendimento desta classificação por meio da definição dos quatro componentes propostos.

QUADRO 4- DIMENSÕES DA CAPACIDADE ABSORTIVA

Dimensão	Componentes	Definição
Capacidade Absortiva Potencial (PACAP)	Aquisição	Capacidade da organização em localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo considerado importante para o desenvolvimento de suas operações.
	Assimilação	Capacidade da organização em compreender o conhecimento (ou informação) advindo de fora da empresa. Trata-se, portanto, da habilidade para analisar, classificar, processar, interpretar e, ultimamente, internalizar e entender o conhecimento. Fase da “tradução”.
Capacidade Absortiva Realizada (RACAP)	Transformação	Capacidade da organização em facilitar a transferência e a combinação do seu conhecimento anterior com o novo conhecimento adquirido e assimilado. Consiste em adicionar ou eliminar conhecimento, interpretar e combinar o conhecimento existente de uma nova e diferente maneira.
	Aplicação	Capacidade de a empresa incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações e rotinas para a aplicação e uso organizacional. Esta capacidade dará origem à criação ou melhoria de um bem, sistemas, processos, formas organizacionais e competências

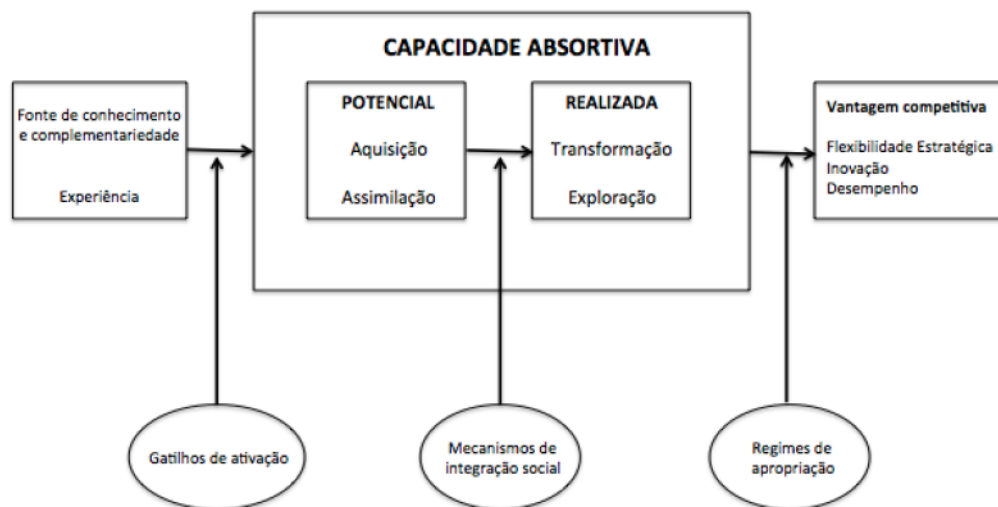
FONTE: Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011) (tradução nossa)

Conforme pode ser observado no QUADRO 4, a PACAP caracteriza-se pelas dimensões de aquisição e assimilação. A **aquisição** diz respeito à habilidade da empresa em identificar e adquirir conhecimento externo, que são essenciais para sua operação. (ZAHRA; GEORGE, 2002). A organização, de acordo com toda a sua história e experiência adquiridas ao longo do tempo, irá identificar o conhecimento externo e absorvê-lo nesta primeira etapa. Vale ressaltar que este é um processo idiossincrático. A dimensão que segue, a **assimilação**, refere-se a rotinas e processos que possibilitam à firma analisar, processar, interpretar, bem como entender as informações que foram previamente obtidas de fontes externas. (KIM, 1997; SZULANSKI, 1996). Trata-se da fase em que a empresa de fato deve traduzir o conhecimento adquirido externamente.

Comparando-se as conceituações, bem como os modelos desenvolvidos nos artigos de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002), pode-se afirmar que Zahra e George (2002) substituíram o componente “reconhecendo o valor” por “aquisição”. Os autores também mudaram de lugar a influência dos regimes de apropriação: no modelo de 1990 ele está entre a fonte de conhecimento e o conhecimento prévio. Por sua vez, Zahra e George (2002) o apresentam entre a Capacidade Absortiva e a Vantagem Competitiva, como pode ser observado na FIGURA 2. Logo, os conceitos de transformação, gatilhos de ativação e os

mecanismos de integração social foram adicionados por Zahra e George (2002) ao modelo conceitual apresentado. Ainda sobre a FIGURA 2, observa-se que a empresa necessita de gatilhos de ativação, ou seja, motivadores para que a empresa vá em busca do conhecimento externo. Pode ser um problema a ser solucionado, a intenção de criar um novo produto ou processo ou o desenvolvimento de uma nova tecnologia, por exemplo.

FIGURA 2- MODELO DE CAPACIDADE ABSORTIVA



FONTE: Zahra e George (2002, p. 192) (tradução nossa)

Houve também outra classificação proposta por parte dos autores, uma divisão da ACAP entre a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) e a Capacidade Absortiva Realizada (RACAP), como também pode ser visto na FIGURA 2.

A PACAP caracteriza-se pelas dimensões de aquisição e assimilação. A **aquisição** diz respeito à habilidade da empresa em identificar e adquirir conhecimentos externos, que são essenciais para sua operação. (ZAHRA; GEORGE, 2002). A empresa, de acordo com toda a sua história e experiência adquiridas ao longo do tempo, irá identificar o conhecimento externo e absorvê-lo nesta primeira etapa. Vale ressaltar que este é um processo idiossincrático. A dimensão que segue, a **assimilação**, diz respeito a rotinas e processos que possibilitam à firma analisar, processar, interpretar, bem como entender as informações que foram previamente obtidas de fontes externas. (KIM, 1997; SZULANSKI, 1996). Trata-se da fase em que a empresa de fato deve traduzir o conhecimento adquirido externamente. Quando a empresa já realizou a fase da Capacidade Absortiva Potencial, é necessário que haja mecanismos de integração social (e.g. boa comunicação, procedimentos que valorizem a

mudança de *status quo*) bem desenvolvidos na empresa para que esta possa ser transformada em Capacidade Absortiva Realizada.

No que tange a RACAP, as dimensões que a representam são a transformação e a exploração. A terceira dimensão da Capacidade Absortiva corresponde à **transformação**. Trata-se da “capacidade da empresa para desenvolver e refinar rotinas que visam facilitar a combinação do conhecimento existente e do novo conhecimento adquirido e assimilado.” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 190). Por fim, apresenta-se a quarta dimensão: a **exploração** (*exploitation*), que para Zahra e George (2002), em concordância com Cohen e Levinthal (1990), trata-se da aplicação do conhecimento, de fato. Finalmente, por meio dos regimes de apropriação deste conhecimento externamente absorvido e finalmente explorado (última fase da ACAP), a empresa gera vantagem competitiva, que pode ser mensurada por meio de inovação e desempenho, por exemplo. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Contudo, segundo Chauvet (2014), a definição de Zahra e George (2002) não aborda a habilidade de reconhecer e valorizar informações externas- habilidade que Chauvet (2014) crê ser crucial para a aquisição de conhecimento externo. Por sua vez, o autor também se opõe à ideia de Lane, Koka e Pathak (2006) e Todorova e Durisin (2007), que não reconhecem a existência de uma etapa entre a assimilação e a exploração do conhecimento, a transformação.

Porém, apesar das considerações de Chauvet (2014), estudos empíricos avançaram no sentido de validação das dimensões e conceito propostos por Zahra e George (2002). Destacam-se as pesquisas realizadas por Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005); Camisón e Fóres (2010); Flatten, Engelen, Zahra e Brettel (2011); Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011). Estas pesquisas indicam que a capacidade de absorção pode ser composta por quatro dimensões, divididas em duas partes (PACAP e RACAP) conforme proposto por Zahra e George (2002). Versiani et al. (2010, p. 5) afirmam que “com os aportes teóricos de Zahra e George (2002) a literatura avançou no sentido de compreender a capacidade absorativa como sendo capacidade dinâmica e ao mesmo tempo sendo representada em uma perspectiva processual. ”

Caracterizando-se a ACAP com uma aplicação mais prática, o seu desenvolvimento e a sua manutenção podem ser fatores críticos para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa no longo prazo, pois podem reforçar, complementar, ou reorientar os fundamentos dos conhecimentos da organização. (MACHADO; FRACASSO, 2012). Admite-se que à medida que uma empresa tem a capacidade de analisar e aperfeiçoar sua ACAP, sua base de conhecimentos é renovada, dando assim, maior flexibilidade às firmas na utilização de seus

recursos e capacidades, o que por sua vez aumenta a capacidade de diferenciação da concorrência.

Desta forma, a capacidade de absorção exerce influência sobre a capacidade de geração de valor da companhia, uma vez que esta reorganiza os recursos com a finalidade de incorporar na empresa conhecimentos externos. Com relação aos novos conhecimentos, a empresa pode enfrentar situações distintas como, por exemplo, gerar diversas inovações a partir de uma pequena quantidade de novos conhecimentos. Em contrapartida, uma empresa pode ter gerado uma grande base de conhecimento mas não ter capacidade para explorá-la. (LANE et al. , 2006). Uma forma de trabalhar esta base de conhecimento pode ocorrer por intermédio das capacidades que a organização já possui. Portanto, o próximo subcapítulo, 2.3, explora a literatura e os estudos sobre as Capacidades de Marketing, com foco na Capacidade de Inovação e na Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos.

2.3 CAPACIDADES DE MARKETING

Em uma organização, somente o aporte de recursos não é sinônimo de sucesso para a efetivação das estratégias da empresa. Os recursos sozinhos não podem fazer nada. O que é efetivamente importante para as organizações é a habilidade de utilizá-los de forma eficaz por meio do desenvolvimento, gestão e utilização das suas capacidades. (MERRILEES et al., 2011). Por sua vez, as capacidades baseiam-se em informações e processos específicos da organização desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas entre os recursos da empresa. (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Tais capacidades podem abranger diversas áreas de uma empresa. Em um visão abrangente sobre as capacidades das organizações, Garcia-Vilaverde et al. (2011) agrupam as capacidades em técnicas, organizacionais e de marketing. As capacidades técnicas englobam capacidades técnicas e tecnológicas imprescindíveis para converter insumos em produtos. Recursos tecnológicos e equipamentos, economia de escala, experiência técnica e um departamento de produção eficiente e eficaz as caracterizam.

Por sua vez, as capacidades organizacionais caracterizam-se pelos recursos ligados aos processos de organização e gerência. Composto por eficiência na estrutura organizacional, experiência e a aptidão dos funcionários, qualificação gerencial, métodos de planejamento estratégico e capacidade de atrair funcionários criativos. Por fim, as capacidades de marketing são as competências da organização com base em resultados. São formadas por um vínculo

distinto com clientes e fornecedores, experiência de mercado, domínio sobre canais de distribuição e forte base de clientes estabelecida. (GARCIA-VILAVERDE et al., 2011).

Caracterizando a relevância de se estudar as capacidades de marketing, Day (1994) afirma que tais capacidades estão entre os três fatores mais importantes (juntamente com a estratégia empresarial e a orientação para o mercado) que influenciam o desempenho das organizações. O autor justifica sua afirmação por meio da caracterização das capacidades de marketing. Para Day (1994), tratam-se de capacidades baseadas no conhecimento do mercado sobre as necessidades dos clientes e nas experiências prévias sobre a previsão e a resposta a tais necessidades, tendo como base a orientação para o mercado.

Já com um caráter classificatório mais específico, adentrando a seara mercadológica, Morgan (2012) em um artigo que discorre sobre o marketing e o desempenho das organizações, distribui as capacidades de marketing em quatro subgrupos: especializadas, cross funcionais, arquiteturais, e dinâmicas. As capacidades especializadas de marketing dizem respeito às questões mais funcionais utilizadas na empresa para combinar e transformar recursos. (VOHRIES; MORGAN, 2005). Elas envolvem os 4P's, vendas e pesquisa de mercado. Tratam-se das capacidades específicas da função de marketing (MORGAN, 2012). Por sua vez, as capacidades cross funcionais de marketing são mais complexas e de ordem superior às capacidades especializadas, uma vez que envolvem a integração de uma série de diferentes capacidades especializadas. Esta integração de distintas capacidades é combinada com insumos especializados em outras funções. Envolvem gestão de marca, CRM (*customer relationship management*) e desenvolvimento de novo produto. (MORGAN, 2012).

Já as capacidades arquiteturais de marketing são caracterizadas pela formulação e implementação das estratégias de marketing. Também são de ordem superior às capacidades especializadas. (MORGAN, 2012). Por fim, as capacidades dinâmicas de marketing dizem respeito à aprendizagem de mercado, reconfiguração de recursos e melhoramento das capacidades. A aprendizagem organizacional sobre os mercados atuais e potenciais faz parte deste grupo de capacidades, pois determina a habilidade da organização em descobrir por que e como seus recursos devem ser reconfigurados e suas capacidades melhoradas. (MORGAN, 2012).

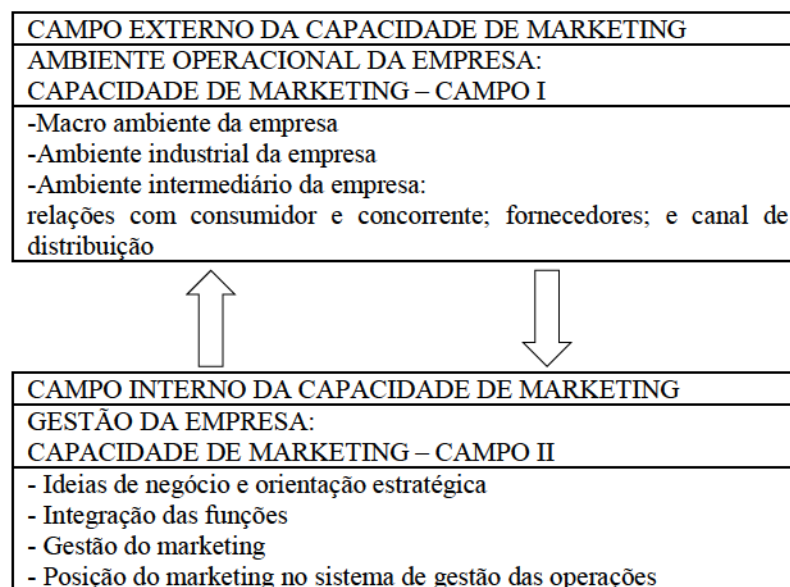
Em 1987, Möller e Anttila identificaram a necessidade de desenvolver melhor o entendimento conceitual do marketing e de seus principais elementos no contexto de gestão das pequenas empresas. O principal objetivo dos autores foi desenvolver um *framework* conceitual para o estudo das capacidades de marketing por meio de um estudo comparativo entre as capacidades de marketing de empresas da Finlândia e Suécia. Segundo Möller e

Anttila (1987), a capacidade de marketing de uma empresa trata-se de um fenômeno multifacetado. Caracterizam-na como uma combinação complexa de recursos ou ativos humanos, ativos de mercado, e ativos organizacionais da empresa.

Por recursos ou ativos humanos, os autores referem-se ao número de pessoas e o nível de competência dos colaboradores responsáveis pela tomada de decisão ligada ao marketing. Já os ativos de mercado são tidos como a posição de uma firma no mercado, representada pelo *market share*, número e qualidade das relações com os consumidores chave, posição nos canais de mercado, e facilidades para desempenhar as funções de marketing. Por fim, os ativos organizacionais relacionam-se primeiramente com as soluções organizacionais relacionadas ao mercado. O segundo aspecto compreende as estratégias de marketing, políticas, planos e programas desenvolvidos e atuados pela empresa. (MÖLLER; ANTTILA, 1987).

Os subdomínios da capacidade de marketing utilizados na pesquisa de Möller e Anttila (1987) são apresentados de maneira sucinta na FIGURA 3, formando uma referência para a construção do *framework* desenvolvido pelos autores. De maneira abrangente, sugere-se que a capacidade de marketing de uma empresa é uma combinação de seus ativos humanos, de mercado e organizacionais, empregados no mercado externo e interno ligados ao marketing. (MÖLLER; ANTTILA, 1987).

FIGURA 3- SUBDOMÍNIOS E DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE MARKETING



FONTE: Möller e Antilla (1987) (tradução nossa)

Os autores concluíram que as empresas finlandesas e suecas são similares quanto as suas capacidades de marketing. Contudo há algumas diferenças que foram associadas tanto ao tamanho quanto a posição estratégica do mercado da empresa, que dizem mais respeito ao Campo I da FIGURA 3, o ambiente externo. (MÖLLER; ANTTILA, 1987). Isso serve tanto para a comparação de empresas em países diferentes, quanto empresas que se situam no mesmo país, e que têm tamanhos e posições estratégicas de mercado distintas. Assim, infere-se que as capacidades de marketing são singulares à cada organização.

Continuando a análise de alguns estudos, em uma meta-análise sobre a literatura de marketing, Krasnikov e Jayachandran (2008) concluíram que as capacidades de marketing fazem importantes contribuições para as receitas e lucros das empresas. Para os autores, as capacidades de marketing são desenvolvidas com base no conhecimento tácito, que é difícil para os rivais copiarem (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008), pois têm caráter idiossincrático. Pode-se afirmar, em adição aos efeitos diretos das capacidades de marketing, que elas desempenham papéis moderadores e efeitos indiretos. (MOORMAN; DAY, 2016). De forma interessante, o efeito moderador mais comum trata-se da complementariedade do marketing e P&D, que resultam em um efeito sinérgico quando da presença combinada destas duas capacidades. (DUTTA; NARASIMHAN; SURENDRA, 1999; MOORMAN; SLOTEGRAAF, 1999).

A fim de compreender o papel das capacidades de marketing mais diretamente nos resultados da empresa, nesta pesquisa utilizou-se duas capacidades específicas, Capacidade de Inovação e Capacidade de Desenvolvimento de Novo Produto. A seguir, serão abordadas as literaturas referentes a cada uma delas.

2.3.1 Capacidade de inovação

A necessidade da empresa em reagir com sucesso às demandas do mercado está entre os requisitos fundamentais para o alcance do sucesso competitivo, além de influenciar o ambiente em que está inserida. (SLATER; NARVER, 1995). Perin, Sampaio e Hooley (2007) chamam a atenção para esta afirmação e postulam que as empresas utilizam a inovação (HURLEY; HULT, 1998) para melhorarem sua reação às referidas demandas. Contudo, em 1954, Peter Drucker já ressaltava a importância desta relação, apontando a inovação como um fator essencial para a empresa atingir a satisfação de seus clientes. (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007). Portanto, a habilidade da empresa em inovar impacta na satisfação dos consumidores, levando a empresa a melhores resultados.

Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) definem a Capacidade de Inovação como a capacidade da empresa em explorar o conhecimento internamente. Já a definição de Han; Kim; Srivastava (1998) e Merrilees et al. (2011) trata esta capacidade como uma habilidade que uma empresa possui em inovar com sucesso no mercado. Assim, a capacidade inovadora refere-se à aplicação do conhecimento que foi explorado, com a intenção de inovar com sucesso no mercado. Assim, quanto mais forte a Capacidade de Inovação que a firma possui, mais efetivo será seu desempenho de inovação. (LAWSON; SAMSON, 2001). Ainda, a literatura indica uma ligação positiva entre o desempenho de inovação e o aumento do desempenho organizacional, especialmente em empresas com maior capacidade de inovação. (FIGG, 2000; JONASH; SOMMERLATTE, 1999; ROBERTS, 1999; LAWSON; SAMSON, 2001).

A Capacidade de Inovação influenciará a configuração de novas atividades que levam a inovações contínuas de produtos, processos e sistemas. Especificamente, Merrilees et al. (2011) consideram que as capacidades inovadoras nas empresas ajudam o desenvolvimento de novas ideias para ajudar os clientes, pois são capazes de acompanhar rapidamente novas ofertas, gerenciar processos para manter os custos baixos e, finalmente, oferecer uma solução total para resolver problemas dos clientes. Contudo, no ambiente de negócios contemporâneo, cada vez mais empresas dependem de fontes externas de informação para promover inovação, novos produtos e melhorar seu desempenho. (CASSIMAN; VEUGELERS, 2002; MORGAN; BERTHON, 2008).

Lawson e Samson (2001) afirmam que a noção de ‘capacidade’ é útil para se aplicar à inovação, pois é a capacidade de inovar que cria o potencial de comportamentos de toda a empresa, levando a atividades de inovação sistemática dentro da organização. Na visão dos autores, a capacidade de inovação pode ser analisada sob sete aspectos: visão e estratégia, aproveitamento da base de competências, inteligência organizacional, criatividade e gerenciamento de ideias, estrutura e sistemas organizacionais, cultura e clima, e gerenciamento de tecnologia. Lawson e Samson (2001) propõem que as organizações que desenvolvam e invistam nesses aspectos da capacidade de inovação, de maneira individual e coletiva, têm maior probabilidade de alcançar resultados de inovação, funcionando como impulsionadores do desempenho da firma.

Já em 2007, Lin pesquisou a influência de fatores individuais, organizacionais e tecnológicos nos processos de compartilhamento do conhecimento e se estes levavam a capacidade de inovação superior. Foi realizada uma *survey* com 172 colaboradores de 50 grandes empresas de Taiwan e conclui-se que dois fatores individuais (prazer em ajudar os

outros e auto-eficácia do conhecimento) e um fator organizacional (apoio da alta gerência) influenciaram significativamente o processo de compartilhamento do conhecimento. Os achados também indicaram que a disposição dos funcionários para ‘dar e receber’ conhecimento permite que a empresa melhore sua capacidade de inovação. (LIN, 2007).

Também em 2007, Liao, Fei e Chen investigaram as relações entre compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva, e capacidade de inovação na indústria de conhecimento intensivo de Taiwan, em 170 empresas, com 355 respondentes. As descobertas do estudo indicaram que a capacidade absorptiva é o fator interveniente entre o compartilhamento do conhecimento e a capacidade de inovação. Os resultados também mostraram que o compartilhamento do conhecimento teve efeito positivo na capacidade absorptiva. Tal estudo indica a relação entre a capacidade absorptiva e a capacidade de inovação, mesma relação proposta neste estudo. A capacidade de desenvolvimento de novo produto é a segunda capacidade de marketing utilizada nesta pesquisa. O próximo tópico dissertará sobre ela.

2.3.2 Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Esta seção inicia distinguindo recursos e capacidades. Recursos são *inputs* para os processos organizacionais, enquanto que as capacidades são as habilidades da empresa pra combinar, desenvolver e explorar internamente seus recursos com o intuito de criar vantagem competitiva. (MURRAY; CHAO, 2005). Ressalta-se que mesmo que a empresa tenha grande estoque de recursos de conhecimento acumulado, isso não garante que ela tenha capacidades desenvolvidas. Corroborando a ideia anterior, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que a empresa deve possuir capacidades para desenvolver rápidas e flexíveis inovações nos produtos, a fim de buscar ser bem-sucedida no mercado. Portanto, os gestores devem focar em como transformar o conhecimento (aqui tratado como recurso) em capacidade de desenvolvimento de novos produtos. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Assim, estudar as capacidades de marketing é importante porque os recursos que são transformados em produtos e processos por meio de estratégias precisam ser convertidos em vantagem competitiva, uma vez que somente possuir a habilidade não é garantia de sucesso.

A Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos diz respeito à capacidade de uma empresa desenvolver e lançar novos produtos que atendem aos requisitos do mercado e gerem retornos financeiros satisfatórios para a empresa. (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010). Ainda, na classificação de Morgan (2012), a capacidade de desenvolvimento de novos

produtos é caracterizada como uma capacidade cross funcional de marketing. O autor afirma que estas capacidades são mais complexas e de ordem superior às capacidades especializadas (4Ps, vendas e pesquisa de mercado), uma vez que envolvem a integração de uma série de diferentes capacidades especializadas.

Rubera e Kirca (2017) abordam a inovação da empresa como uma ação-chave de marketing, ou seja, o conjunto de novos produtos que uma empresa introduz no mercado. Sob esta perspectiva, há efeitos diretos e indiretos da inovação no valor da empresa e na satisfação dos clientes.

Isto posto, autores afirmam que para desenvolver novos produtos, uma empresa deve ter capacidades científicas e tecnológicas, ou seja, um conhecimento que está sempre em atualização. (DEES; DECAROLIS; COOMBS, 2000; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001). Sabe-se que uma empresa com vasto conhecimento do mercado possui informações mais heterogêneas e maior entendimento de clientes e concorrentes, permitindo assim o desenvolvimento e a comercialização de produtos que correspondam às necessidades de seus consumidores. (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Com relação a oferta para o mercado, que visa atender as demandas dos clientes, Kotler (2000, p. 416) aponta para a importância do produto em relação as demais estratégias. Ele afirma que o

produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado.

Ainda, aliado à descrição de Kotler (2000), evidencia-se que o desenvolvimento do novo produto é o único elemento do mix de marketing que é de predominante responsabilidade da empresa, enquanto que a promoção e a distribuição geralmente são controladas por organizações de fora da empresa (i.e., agências de publicidade, grandes varejistas) e que geralmente os canais ou o mercado ditam o preço. (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Por exemplo, o lançamento de um novo produto que teve como base de desenvolvimento uma ampla pesquisa de mercado, limita a habilidade de seus concorrentes de analisarem e entenderem toda a complexa gama do conhecimento envolvido no processo. (REED; DEFILLIPPI, 1990). Isso acontece porque o conhecimento de mercado (um dos tipos de conhecimento que podem ser absorvidos por meio da ACAP) é o reflexo de

um processo complexo e singular que envolve clientes e empresa. (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Portanto, este processo será útil à empresa, pois quanto mais informações heterogêneas do mercado a empresa adquirir como *inputs* para serem trabalhados por meio das capacidades, mais complexos tornar-se-ão seus processos de desenvolvimento de novos produtos. Já a complexidade deve-se à complementariedade das capacidades, gerando ambiguidade causal (LIPPMAN; RUMELT, 1982) de forma a gerar renda, podendo ser vista como fonte individual de vantagem competitiva. Por exemplo, a interação entre a capacidade absorptiva e as capacidades de marketing possui a característica de "interconexão de ativos." (TEECE et al., 1997). Isso cria ambiguidade causal que torna particularmente difícil para os competidores desemaranhar a fonte da vantagem de desempenho da empresa. (REED; DEFILLIPI, 1990).

Murray e Chao (2005) e Sheremata (2000) afirmam que os resultados do processo de aquisição de conhecimento, constituem ingredientes básicos para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Esta ligação se dá com base na RBV, na qual a aquisição do recurso conhecimento, quando transformado em capacidades únicas da empresa (por exemplo capacidade de NPD) dá subsídios à empresa desenvolver vantagem competitiva sobre seus concorrentes. (MURRAY; CHAO, 2005). Assim sendo, pesquisar formas de incrementar a capacidade de desenvolver novos produtos, ajudará as organizações a ofertar bens e serviços a seus clientes, de modo a satisfazer suas necessidades e desejos. Todavia, as características e a qualidade dos produtos serão analisadas pelos consumidores. Logo, cabe a eles optarem ou não pela aquisição, mas cabe à empresa, de forma mais importante, oferecer produtos e serviços que se preocupem em entregar valor aos clientes e se diferenciar da concorrência, a fim de gerar vantagem competitiva.

O conhecimento visto sob a perspectiva do “saber fazer”, neste papel assumido pela empresa, auxilia tanto os projetos dos produtos existentes, quanto os projetos futuros de desenvolvimento de novos produtos. (MURRAY; CHAO, 2005). De acordo com Ndofor e Levitas (2004), o conhecimento irá servir ao desenvolvimento de produtos futuros se e quando os atuais produtos da empresa se tornarem obsoletos.

Portanto, Zhao, Song e Storm (2013) reafirmam que as capacidades de marketing são recursos fundamentais para a criação de vantagem competitiva. Tanto as capacidades de marketing quanto a vantagem competitiva são importantes para o resultado da empresa. Deste modo, salienta-se que existe na literatura um chamado para investigações com foco em quais recursos e capacidades levam a obtenção de vantagem competitiva (MEYER; PENG 2005;

KALEKA, 2011), gerando assim, melhores desempenhos. Logo, a próxima sessão, 2.4, versará sobre este assunto.

2.4 DESEMPENHO

Em mercados competitivos ‘perfeitos’, as empresas não precisariam se preocupar com o desenvolvimento de estratégias, e com a concorrência, pois o desempenho não seria heterogêneo. Em mercados assim, segundo Williamson (1991), bastaria ter foco na eficiência operacional. Contudo, a realidade do ambiente organizacional é deveras mais complexa do que esta idealização. (LEDUR; VASCONCELOS, 2004). No ambiente atual, há diversos fatores que podem influenciar o desempenho das empresas: vantagem competitiva, capacidades, recursos, ambiguidade causal, tipo de indústria, política, crises econômicas, tamanho da empresa, legislação, entre outros.

Perin e Sampaio (1999) afirmam que o desempenho empresarial tornou-se um significativo componente da pesquisa empírica da área de Administração Estratégica, havendo grande relevância para acadêmicos e práticos em mensurar e entender esse conceito. Dessa forma, este construto será explorado nesta pesquisa. Logo, define-se desempenho como o alcance dos objetivos estabelecidos, o que implica afirmar que se a empresa atinge ou excede as metas previamente definidas, ela consegue desempenho positivo. (SLATER; OLSON; HULT, 2006). O conceito é de fato simples, contudo sua medição e conceitualização, ao mesmo tempo que são importantes, também são árduas para os pesquisadores. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O conceito de desempenho apresenta distintas formas de se mensuração. Venkataraman e Ramanujam (1986) descrevem duas características significativas no estudo do desempenho: dimensões do construto (financeira, operacional, e mista) e fonte de coleta de dados (primárias ou secundárias). Conforme mencionado, há o grupo de medidas financeiras e o grupo de medidas não financeiras ou operacionais (que utilizados em conjunto, formam o misto). (HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). As medidas não financeiras têm ligação com os objetivos operacionais dos diversos setores das organizações, tais como as funções de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos. (FULLERTON; WEMPE, 2009). Por sua vez, as medidas financeiras utilizam indicadores e resultados da rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos e outras medidas que de fato reflitam o atingimento dos objetivos econômicos das empresas. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN;

SLATER, 2005). Posteriormente estes dois tipos de desempenhos (financeiros e operacionais) serão abordados em maior profundidade nas seções 2.4.1 e 2.4.2.

Os pesquisadores da área de Administração Estratégica recorrentemente encontram problemas em obter dados secundários ou dados objetivos para a medição do desempenho empresarial. (PERIN; SAMPAIO, 1999). Quanto a questão da operacionalização destas medidas, há estudos que afirmam que na impossibilidade de obtenção de dados secundários, o que é uma tarefa difícil, usam-se dados subjetivos (de percepção) ou objetivos (*self-report*). (PERIN; SAMPAIO, 1999). Contudo, dada a natureza multidimensional dos dados, pesquisadores têm optado por medidas subjetivas de mensuração de desempenho em seus estudos. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Reforçam esta escolha, a facilidade na obtenção de respostas e a possibilidade de comparação entre diferentes indústrias e segmentos. (SLATER; NARVER, 1994).

Ainda, Perin e Sampaio (1999) citam alguns estudos que utilizaram indicadores financeiros; operacionais; de fontes primárias, e secundárias para demonstrar a heterogeneidade na coleta de dados sobre o desempenho empresarial. Os estudos citados pelos autores encontram-se esquematizados no QUADRO 5.

QUADRO 5- INDICADORES E FONTES DE COLETA DE DADOS DE DESEMPENHO

Autores	Indicadores Financeiros	Indicadores Operacionais	Fonte Primária	Fonte Secundária
Rumelt (1974)	x			x
Montgomery Singh (1984)	x			x
Bettis e Hall (1982)	x			x
Dess e Robinsosn (1984)	x		x	
Schendel e Patton (1978)		x		x
Venkatraman e Ramanujam (1985)	x		x	x
Schendel e Patton (1978)		x	x	x
Burgeois (1980)	x	x	x	
Gupta e Govindarajan (1984)	x	x	x	
Woo e Willard (1983)	x	x	x	

FONTE: Adaptado de Perin e Sampaio (1999)

O QUADRO 5 demonstra o panorama que os estudos de desempenho apresentam, ou seja, a heterogeneidade nas medidas de desempenho, bem como as fontes de coleta de dados. Nota-se que dentre estes estudos verificados, há maior número de pesquisas que optam por

indicadores financeiros aos não financeiros. Quanto às fontes primárias e secundárias, estes estudos ficaram empatados. Contudo, observa-se que alguns estudos apresentados no QUADRO 5, utilizam mais de uma abordagem na mesma pesquisa.

Embora não sejam preferenciais, alguns estudos demonstraram relações positivas e significativas entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho. (DESS; ROBINSON, 1984; PEARCE; ROBBINS; ROBINSON, 1987). Contudo, Perin e Sampaio (1999) afirmam que se os valores objetivos disponíveis forem adequados ao estudo, corretos e confiáveis, eles devem ser utilizados. Já em 2011, Matitz e Bulgacov apresentam a retomada feita por Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009) a respeito da discussão sobre o significado e o métodos de mensuração do desempenho realizado por pesquisadores de Administração. Segundo Richard et al. (2009) a natureza de múltiplas dimensões do conceito de desempenho deve ser entendida e adequadamente analisada para impedir o uso de medidas de pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade do construto.

Assim, neste estudo, consideram-se o Desempenho de Inovação e o Sucesso do Novo produto como medidas não-financeiras, enquanto o Desempenho Organizacional (composto pelo desempenho de marketing e financeiro), uma medida financeira.

Nas subseções que seguem, 2.4.1 e 2.4.2, estes dois desempenhos serão explorados com maior profundidade.

2.4.1 Desempenho operacional ou não-financeiro

Os indicadores de desempenho operacional devem refletir os resultados dos objetivos da empresa, transformados por meio de ações e processos. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Suas medidas têm ligação com os objetivos operacionais dos diversos setores das organizações, tais como as funções de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos. (FULLERTON; WEMPE, 2009). De acordo com Pace, Basso e Silva (2003) é imprescindível que estes indicadores estejam alinhados com os objetivos da organização, bem como com os processos e ações previamente estipuladas, para que possam obter indicadores que reflitam de fato os resultados almejados.

O desempenho ligado efetivamente aos resultados de inovação reflete medidas como sucesso no desenvolvimento de novos produtos, qualidade nos produtos e serviços, lançamento de novos produtos e aquisição ou aperfeiçoamento de processos. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; AHMAD; ZABRI, 2016). Ainda pode-se destacar na literatura alguns indicadores de desempenho

operacional, utilizados nos estudos de marketing e de estratégia organizacional. Por exemplo, clientes (VORHIES; HARCKER, 2000; SMIRNOVA et al., 2011), e relacionados a inovação e desempenho de novos produtos. (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; LORENZONI; LIPPARINI, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; SMIRNOVA et al., 2011; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; SIVADAS; DWYER, 2000; WANG; CHIU; CHEN, 2015). No que lhe concerne, Gao (2010) publica um novo *framework* sobre desempenho, composto pela participação de mercado, satisfação do cliente, fidelização/retenção de clientes, valor da marca e inovação (todas medidas não financeiras) que, por sua vez, impactam no desempenho financeiro.

Portanto, no presente trabalho serão explorados dois desempenhos operacionais: Desempenho de Inovação e Sucesso do Novo Produto que serão abordados a seguir, nas subseções 2.4.1.1 e 2.4.1.2, com maior ênfase.

2.4.1.1 Desempenho de inovação

Medidas como sucesso no desenvolvimento de novos produtos, qualidade nos produtos e serviços, lançamento de novos produtos e aquisição ou aperfeiçoamento de processos, e desempenho de inovação são mensuradas em diversos estudos. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; AHMAD; ZABRI, 2016). Contudo, o número de estudos que apresentam informações detalhadas sobre os efeitos de diferentes características do conhecimento de mercado sobre o desempenho da inovação não é muito expressivo. Alguns trabalhos consideram o conhecimento advindo do mercado como um dos principais fatores que impulsionam o desempenho da inovação do produto. (ATUAHENE-GIMA, 1995, 2005; LI; CALANTONE 1998; MOORMAN; MINER, 1997). Reed e DeFillippi (1990) também argumentam que a extensão do conhecimento de mercado é capaz de produzir desempenho de inovação, pois aumenta a capacidade da empresa em estabelecer conexões entre seu conhecimento e o conhecimento adquirido externamente.

Ainda, o conhecimento específico do mercado melhora o desempenho de inovação, pois garante um relacionamento de longo prazo com contextos específicos, o que gera ideias idiossincráticas para a inovação de produtos. Tal cenário auxilia a proteção dos produtos desenvolvidos, uma vez que o conhecimento específico dos consumidores, que fazem parte do processo, é complexo para a concorrência. (MCEVILY; CHAKRAVARTHY, 2002).

Algumas pesquisas têm sido peça chave ao longo dos anos para tentar explicar o desempenho de inovação. Por meio das patentes dos setores de robótica e química, Katila e

Ahuja (2002) investigaram a ligação entre as estratégias de pesquisa e o desempenho de inovação. Estes estudos demonstraram que a era do conhecimento, a profundidade e abrangência dos processos de busca podem influenciar o potencial de inovação das empresas. Juntos, estes estudos chamaram a atenção para o papel das estratégias de pesquisa na explicação do desempenho de inovação. Os autores sugeriram que as variáveis convencionais do desempenho de inovação (tamanho da empresa, gastos em P&D) precisam ser complementadas por meio da investigação de como as estratégias de pesquisa originam a heterogeneidade do desempenho. (KATILA; AHUJA, 2002).

Já Ahuja e Katila (2001) investigaram o impacto das aquisições no desempenho de inovação da empresa adquirente, na indústria química. Os autores afirmam que a avaliação de todas as aquisições sob a mesma métrica de desempenho, desempenho financeiro, por exemplo, pode não ser a mais apropriada. Ahuja e Katila (2001) postulam que as aquisições são motivadas por distintos objetivos, que por sua vez terão impactos diferentes no desempenho organizacional. Por esta razão, o desempenho de inovação torna-se um construto importante a ser medido, pois dá conta de dimensões que podem passar despercebidas nas avaliações que levam ao desempenho organizacional.

Por sua vez, Laursen e Foss (2003) e Michie e Sheehan (1999) investigaram o impacto das novas práticas de gestão de recursos humanos no desempenho de inovação. Os autores sugerem que, por exemplo, se a empresa incentiva e gratifica funcionários que trabalham na produção por sugestões de melhorias de processos, é provável que haja aumento na atividade de inovação incremental, levando com isso a maior desempenho de inovação.

Por fim, com base em pesquisa de 137 pequenas e médias empresas manufatureiras da China, Zeng, Xie e Tam (2010) exploraram empiricamente as relações entre as diferentes redes de cooperação e o desempenho de inovação das PME. Este estudo conclui que existem relações significativas e positivas dentre a cooperação entre empresas, a cooperação com instituições intermediárias, a cooperação com organizações de pesquisa e o desempenho de inovação de PME.

Por meio destes estudos, pode-se observar que o desempenho de inovação trata-se de um construto relacionado com os mais diversos assuntos, indo das práticas de gestão do RH até as estratégias de pesquisa utilizadas pelas empresas. Portanto, diferentes variáveis independentes são utilizadas para verificar como o desempenho de inovação se comporta. Além disso, há evidências na literatura de uma relação positiva entre o desempenho da inovação e o desempenho organizacional, incluindo testes empíricos que comprovam que as empresas mais inovadoras têm melhores resultados. (LAWSON; SAMSON, 2001).

2.4.1.2 Sucesso do novo produto

Segundo Vohries e Harker (2000), o sucesso do novo produto diz respeito ao sucesso de mercado dos novos produtos e/ou serviços da empresa. Já para Gruner e Homburg (2000), a confiabilidade e a validade da medição do Sucesso do Novo Produto são tipicamente problemas negligenciados, pois, diversos estudos o mensuram em apenas um item. Isso é particularmente crítico, pois o sucesso do novo produto mostrou ser uma construção complexa. (GRIFFIN; PAGE, 1996).

Ainda, Gruner e Hamburg (2000) destacam que com a evolução da literatura de novos produtos, há diversos estudos que buscam investigar os fatores que determinam os resultados do desenvolvimento dos novos produtos. Para tanto, os autores fazem uma diferenciação entre o que eles chamam de estudos “generalistas” e “especializados”. Os estudos “generalistas” (i.e. MONTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994; LILIEN; YOON, 1989; CALANTONE; COOPER, 1981; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987) geralmente incluem uma ampla gama de possíveis determinantes do sucesso do novo produto e buscam a identificá-los por meio de pesquisa exploratória. Já os estudos “especializados” (i.e., BIEMANS, 1991; GEMÜNDEN; RITTER; HEYDEBRECK, 1996) concentram-se em uma análise aprofundada de uma gama limitada de determinantes do sucesso do novo produto. (GRUNER; HAMBURG, 2000). Ambas as abordagens auxiliam no entendimento mais detalhado sobre o Sucesso do Novo Produto.

Neste estudo, Gruner e Homburg (2000) exploraram o setor de máquinas a fim de entender a influência da interação dos consumidores no sucesso do novo produto. Eles investigaram a intensidade da interação nas diferentes fases de desenvolvimento do novo produto, e as características dos consumidores. Os resultados da pesquisa apontaram que a interação do cliente em determinadas etapas (mas não outras) do processo de desenvolvimento de novos produtos tem um impacto positivo no sucesso do novo produto. As características dos clientes envolvidos também apresentaram efeito significativo no sucesso do novo produto. Infere-se, assim, que tais achados corroboram o que foi defendido anteriormente neste trabalho. O reconhecimento das fases em que os clientes interagem no processo de desenvolvimento do novo produto, bem como suas características fornecem conhecimento à organização. Por sua vez, este conhecimento trabalhado com as capacidades da empresa, torna o processo mais complexo de ser imitado pela concorrência.

Por sua vez, Narver, Slater, e MacLachlan (2004) investigaram a relação entre a orientação para o mercado (orientação receptiva e orientação pró-ativa) e o sucesso do novo produto em empresas de tecnologia. As conclusões do estudo indicam que para criar e sustentar o sucesso do novo produto, uma orientação de mercado responsiva não é suficiente e, portanto, uma orientação proativa desempenha papel positivo e importante no sucesso de um novo produto. Como os achados deste estudo indicam que uma orientação pró ativa desempenha um papel positivo e importante no sucesso do novo produto, acredita-se que se a empresa tiver sua ACAP desenvolvida (uma vez que se trata de uma capacidade que busca informações, que de fato é pró ativa), haverá maior tendência de Sucesso do Novo Produto na organização.

Em seu estudo, Urdan e Osaku (2005) pesquisaram sobre os determinantes do desempenho de novos produtos a partir de um modelo integrativo de concepções. A amostra do estudo foi composta por 109 executivos de marketing de empresas estrangeiras atuando no Brasil. O Desempenho do Novo Produto apresentou uma relação significativa e positiva com a Orientação para o Mercado e o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos. Trata-se de um achado interessante uma vez que os produtos destas empresas (estrangeiras que atuam no Brasil) devem ser adaptados à cultura e gostos locais para gerar valor para os clientes e serem bem sucedidas em suas vendas. Portanto, se crê que a Orientação para o Mercado tenha fornecido insumos de conhecimento essenciais para o Processo de NPD.

Já Jugend e Silva (2010) analisaram práticas e fatores de sucesso relativos à gestão do processo de desenvolvimento de produtos em PMEs de base tecnológica do setor de automação de controle de processos. Os autores investigaram os fatores de gestão que influenciam o desempenho desse processo. Encontrou-se que ações que valorizam as atividades de pré-desenvolvimento (integração dos projetos de novos produtos com a estratégia da empresa, características técnicas e econômicas que os produtos terão e o desenvolvimento das habilidades do gerente de projeto) têm mais influência no sucesso do novo produto. Os achados deste estudo mostram a importância do planejamento para que haja congruência entre a estratégia organizacional, as habilidades que os gestores possuem e o NPD. Por exemplo, se um gerente de projeto não sabe sobre alguma técnica, com a identificação deste não saber, a empresa pode investir em algum curso de capacitação, treinamento, MBA para este colaborador, dependendo da importância e dimensões do projeto.

Mais recentemente, Cui e Wu (2016), em estudo semelhante ao de Gruner e Homburg (2000), examinaram os antecedentes e o impacto de três formas de envolvimento dos consumidores na inovação: envolvimento dos consumidores como fonte de informação, como

co-desenvolvedores e como inovadores. Indústrias de setores variados foram investigadas e conclui-se que o impacto do envolvimento do cliente no desempenho do produto depende da capacidade tecnológica da empresa. Este estudo, segundo os autores, contribuiu com uma orientação prática para adotar e gerenciar o envolvimento dos clientes na inovação da empresa. Esta relação cliente - empresa, conforme já defendido antes, trará diferentes fontes de conhecimento aos projetos, o que tornará único o novo produto, por exemplo.

Tendo em vista os estudos citados, assume-se que o sucesso do novo produto é um construto importante e bastante pesquisado em estudos das organizações. Evidencia-se que as pesquisas visam entender os processos que levam a empresa a obter melhor desempenho de novo produto, o que influenciará de maneira positiva o resultado organizacional. Com o entendimento destes antecessores fica mais tangível para os gestores onde investir os recursos da empresa para a maximização do Desempenho Financeiro, tópico explorado na subseção 2.4.2.

2.4.2 Desempenho financeiro

Para Perin e Sampaio (1999), o entendimento das estratégias empresariais que resultam em desempenho superior tem sido um desafio encarado pelas empresas, sendo objeto de interesse desde a década de 60 com trabalhos de Chandler (1960) e Andrews (1960). Entre as diversas medidas de desempenho utilizadas, a mais recorrente é o desempenho financeiro. A análise e a mensuração do desempenho financeiro podem ser definidas como o processo de se quantificar uma ação, no qual a mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). O desempenho financeiro, ou organizacional, utiliza indicadores e resultados da rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos e outras medidas que de fato reflitam o atingimento dos objetivos econômicos das empresas. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

Os indicadores do desempenho financeiro estão ligados tanto aos objetivos quanto as estratégias das empresas. Pode-se avaliar estes indicadores tanto de forma objetiva, quanto subjetiva. As medidas objetivas são aquelas alcançadas de forma precisa por indicadores com valores absolutos, obtidas por meio de balanços ou relatórios, divulgados publicamente em empresas de capital aberto. (HOOLEY et al., 2005; SLATER; OLSON; HULT, 2006). Por sua vez, as medidas subjetivas consideram a percepção dos participantes do estudo. São

realizadas por meio de elementos que avaliam o nível de enquadramento de cada indicador de acordo com a percepção do respondente.

Ainda no que diz respeito às medidas objetivas e subjetivas do desempenho financeiro, Perin e Sampaio (1999) pesquisaram se há congruência entre as respostas para o Retorno sobre o Ativo, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade (com relação à concorrência) coletadas das duas formas. Os pesquisadores encontraram que a percepção subjetiva dos gestores apresentou forte correlação com as medidas objetivas. Portanto, torna-se possível fazer uso de medidas subjetivas de desempenho para os indicadores Retorno sobre o Ativo, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade, uma vez que a comparação de mensuração subjetiva e objetiva desses indicadores demonstrou inexistência de diferenças significativas.

Perin e Sampaio (1999) ainda afirmam que apesar de medidas objetivas ainda serem preferidas às subjetivas, os resultados indicam que para os três indicadores analisados pode-se utilizar as medidas subjetivas. Além do estudo já discutido de Perin e Sampaio (1999), diversos estudos argumentam que as percepções de desempenho dos executivos apresentam altos níveis de consistência com estudos de medidas objetivas. (DESS; ROBINSON JR., 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

A conclusão destes estudos é relevante, sobretudo por trazer este assunto à tona, dada a dificuldade dos pesquisadores na obtenção de informações objetivas sobre indicadores empresariais de desempenho. Para apoiar a decisão pelo uso de dados subjetivos de desempenho feita na presente pesquisa, apresentam-se diversas pesquisas que utilizaram medidas subjetivas para mensurar este construto. (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015; WANG; CHIU; CHEN, 2015; SMIRNOVA et al., 2011; LIU et al., 2013; OZKAYA et al., 2015).

Contudo, independentemente da forma como os dados são medidos, o desempenho organizacional é utilizado com frequência para verificar se a organização possui vantagem competitiva determinante para continuar no mercado. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Assim, destacam-se alguns elementos que são recorrentes nas medidas de desempenho financeiro: rentabilidade, lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos (ROI) e quaisquer medidas que reflitam o alcance dos objetivos econômicos da empresa. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

Portanto, a presente pesquisa utiliza dois desempenhos para formar o construto de Desempenho Organizacional: o desempenho financeiro e o desempenho de marketing, em concordância com Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011 p. 3) que declaram “às vezes, o

desempenho de mercado e o desempenho financeiro são combinados como parte de uma única medida de desempenho unidimensional”. A seguir, na subseção 2.4.2.1, este construto será melhor explicado.

2.4.2.1 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional está no cerne da sobrevivência das organizações. Singh, Darwish e Potocnik (2016) afirmam que na pesquisa sobre negócios e gestão, o desempenho organizacional é reconhecido como uma variável central. Diversas áreas, como: recursos humanos, marketing, gestão de operações, comércio exterior, estratégia e sistemas de informação, têm grande interesse no estudo deste construto. (HULT et al., 2008; MARCH; SUTTON, 1997; RICHARD et al., 2009). Contudo, o objetivo final destas áreas é a investigação de como o desempenho organizacional pode ser moldado, melhorado e sustentado a fim de auxiliar as organizações a melhorarem a sua rentabilidade e sobrevivência a longo prazo. (SINGH; DARWISH; POTOENIK, 2016). Logo, os indicadores que fazem parte do construto devem refletir o que se quer mensurar, com a finalidade de entender os *outputs* de um processo.

Em seu estudo, Boyd, Gove e Hitt (2005) descobriram que, nos artigos publicados pelas quatro principais revistas de gestão de 1998 a 2000, o construto desempenho foi a variável dependente mais comum, sendo medida com um único indicador em 38,1% dos casos. Este dado levantou o questionamento de que talvez os pesquisadores não estivessem de fato medindo o mesmo desempenho que os gestores estão gerenciando. (BOYD; GOVE; HITT, 2005). Com isso, as interpretações dos estudos poderiam ser equivocadas, e a validade destes estudos estaria comprometida.

Há na literatura diversos autores que utilizam medidas distintas para estudar o desempenho organizacional. Bhargava et al. (1994), por exemplo, afirmam que o desempenho pode ser mensurado em termos de eficácia, eficiência e adaptabilidade. Por sua vez, Vorhies e Harker (2000) afirmam que o desempenho organizacional é um construto com diversas dimensões, e o mensuram por meio do desempenho financeiro e operacional, e do desempenho relacionado aos clientes. Já Homburg et al. (2007) unem dois construtos relacionados com o desempenho: desempenho de mercado e desempenho financeiro. Para os autores, o desempenho de mercado caracteriza-se pela eficácia das atividades de marketing, como por exemplo, receitas, crescimento e *market share*. Por sua vez, para os autores, o desempenho financeiro diz respeito ao retorno médio sobre a venda de uma unidade de

negócio com relação à média da indústria.

Continuando com a verificação dos estudos, apresenta-se a pesquisa de Richard et al. (2009) que afirmam que o desempenho organizacional é constituído pelo desempenho financeiro, desempenho de mercado e retorno aos acionistas. No que lhe diz respeito, Baumgarth (2010) apresenta um construto onde o desempenho da empresa é mensurado pelo alcance de duas metas: de mercado e econômicas. O desempenho do mercado representa os resultados coletivos das ações de marketing, e o desempenho econômico resume o resultado financeiro das ações de todas as funções da organização, tendo como medidas mais usuais, o volume de vendas e os lucros.

Os autores Santos-Vijande et al. (2012) afirmam que o desempenho organizacional é a soma do desempenho de mercado e do desempenho financeiro, reiterando que tais indicadores têm sido utilizados para mensurar o desempenho geral. (VORHIES; MORGAN, 2005; WEERAWARDENA; O'CASS; JULIAN, 2006). Com uma visão mais abrangente do construto, Singh, Darwish e Potocnik (2016) ensinam que para fins de pesquisa aplicada, o desempenho organizacional pode ser definido em termos de alguns índices financeiros (por exemplo, retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre o patrimônio (ROE)), resultados de mercado (Q de Tobin, participação de mercado, valor do estoque, e crescimento), resultados relacionados a RH (satisfação no trabalho, compromisso e outros) ou resultados organizacionais (produtividade, qualidade do serviço, desenvolvimento de novos produtos e outros). Segundo Richard et al., (2009) os setores de operações, recursos humanos, estratégia e marketing são todos julgados pela sua contribuição para o desempenho organizacional.

Reforçando a ideia de Richard et al. (2009), Morgan (2012) afirma que a compreensão geral de como o marketing está relacionado com o desempenho da empresa é fundamental para acadêmicos e gestores. Para tal entendimento, apresenta-se o desempenho de marketing (ou de mercado) que compõe uma parte do construto de desempenho organizacional nesta pesquisa. Segundo Homburg et al. (2007), o desempenho de mercado trata-se da eficácia das atividades de marketing de uma organização ligada aos seus objetivos relacionados com o mercado, tais como receitas, crescimento e *market share*. Ressalta-se que a presente pesquisa foca no papel do setor de marketing na organização, embora aborde também questões estratégicas.

Portanto, com base em alguns estudos (MERRILEES et al., 2011; SANTOS-VIJANDE et al., 2012) o construto Desempenho Organizacional da presente pesquisa é composto pelos construtos Desempenho Financeiro e Desempenho de Mercado. Na subseção 2.5 todos os construtos já discutidos nesta revisão teórica serão analisados de forma conjunta

a fim de deduzir as hipóteses teóricas desta pesquisa.

2.5 CAPACIDADE ABSORTIVA, CAPACIDADES DE MARKETING, DESEMPENHOS OPERACIONAIS E ORGANIZACIONAL

O papel da capacidade de absorção no aumento do desempenho tem sido destacado na literatura. (LANE; SALK; LYLES, 2001). Nesta mesma linha, de acordo com trabalhos de Cohen e Levinthal (1989), Liebeskind (1996), Mowery, Oxley e Silverman (1996) e Ahuja e Katila (2001), a influência da capacidade de absorção é refletida no desempenho da empresa bem como na sua capacidade de inovação. Ainda, quando uma empresa tem sua competência mercadológica aumentada, o amplo conhecimento que ela absorve externamente aumenta a sua capacidade de implementar e executar tarefas complexas com maior destreza também nos seus processos de inovação de produtos. (KOGUT; ZANDER, 1992).

De acordo com Agarwal e Helfat (2009), as capacidades e suas constantes modificações têm efeito importante no horizonte de longo prazo de diversas empresas. Elas são definidas como conhecimentos e habilidades que a empresa acumula e que permitem a ela utilizar e aumentar o valor dos seus recursos. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). Especificamente, as capacidades de marketing já foram positivamente relacionadas com o desempenho. (CHANG; PARK; CHAIY, 2010; MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEAS, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005). No entanto, ter capacidades por si só, pode não ser sinônimo de resultados superiores, uma vez que há estudos que não encontraram uma relação direta entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010; YU; RAMANATHAN; NATH, 2014). Logo, Cruz-Ros, Cruz e Pérez-Cabañero (2010) afirmam que estabelecer relações de causalidade diretas e claras entre as capacidades e o desempenho financeiro é um desafio. Ainda, María, Abando e De La Mata (2010) explicam que é plausível que a relação entre capacidades de marketing e desempenho seja indireta e aconteça por meio de outros fatores. Assim, é possível inferir que duas dessas variáveis possam ser o desempenho da inovação e o sucesso do novo produto, conforme proposto na presente pesquisa. Tais desempenhos são propostos por estarem diretamente ligados aos resultados das ações das capacidades de marketing estudadas.

Ao mesmo tempo que é importante entender o que impulsiona as capacidades de marketing das empresas, também é necessário explicar os mecanismos que levam à sua

criação e gerenciamento, e como eles afetam os resultados organizacionais. Finalmente, argumenta-se que é pertinente investigar a conexão entre capacidades de absorção, capacidades de marketing e desempenhos operacionais e como estas relações afetam o desempenho organizacional com o intuito de entender de forma mais clara como o conhecimento afeta a *performance* por meio do marketing.

De acordo com Kostopoulos et al. (2011), uma empresa pode usar diferentes fontes para acumular conhecimento externo interagindo com suas partes interessadas, por exemplo: fornecedores, clientes, concorrentes, universidades, outras instituições de pesquisa. Assim, a capacidade de absorção pode ser considerada uma competência que pode transformar o conhecimento externo (em combinação com conhecimento interno) em vantagem competitiva. (BARNEY, 1991). A forma como as empresas utilizam suas capacidades para melhorar produtos, processos e rotina é uma fonte de diferenciação que afetará seu desempenho. (ZAHRA; GEORGE, 2002). Desta forma, existem vários estudos que argumentam que a ACAP está positivamente relacionada ao Desempenho Organizacional. (TSAI, 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; BERGH; LIM, 2008; BRETTEL; GREVE; FLATEEN, 2011; WALES; PARIDA; PATEL, 2013).

No entanto, há pesquisas que também encontraram uma relação positiva entre as capacidades de absorção e o desempenho, porém de forma direta e indireta. (BHARATI; ZHANG; CHAUDHURY, 2014). Por exemplo, García-Morales, Ruiz-Moreno e Llorens-Montes (2007) descobriram que a capacidade de absorção de tecnologia influencia a aprendizagem organizacional e a inovação, que por sua vez geram melhor desempenho organizacional. Resultados similares foram encontrados por Ali, Kan e Sarstedt (2016): três das quatro dimensões do ACAP (aquisição, assimilação e exploração) são os principais impulsionadores da inovação organizacional, que por sua vez melhoram o desempenho organizacional. Além disso, quando Lane, Salk e Lyles (2001) testaram as capacidades de absorção, descobriram relações com desempenho direto e indireto. Por sua vez, Kostopoulos et al. (2011) descobriram que o desempenho da inovação medeia completamente a relação entre a capacidade de absorção e o desempenho financeiro.

Embora seja claro que as capacidades de absorção são importantes para os resultados das empresas; devido aos resultados desconhecidos, é necessário esclarecer como essa relação ocorre: direta ou indiretamente. Assim, para determinar se essa relação acontece ou não por meio de outras variáveis, primeiro testar-se-á a ligação direta, logo:

H₁: A Capacidade Absortiva tem efeito direto e positivo no Desempenho Organizacional.

Kostopoulos et al. (2011) afirmam que, mesmo que haja conhecimento externo "pronto para uso" (por exemplo, aquisição de um protótipo, adoção de um novo sistema de informação), ele deve passar por um processo interno na empresa. Liu e Ko (2011) corroboram esta ideia ao concluírem que a aprendizagem sozinha pode não ser suficiente para o alcance do desempenho organizacional. Segundo os autores, o conhecimento somente terá utilidade quando for transformado em capacidades que visam auxiliar a utilização específica de recursos (LIU; KO, 2011), como as capacidades de marketing, por exemplo.

Todavia, essas capacidades apenas irão existir se houver alguma atividade de aprendizagem que as desenvolvam. Em contribuição a essa ideia, Eng e Okten (2011) declaram que o aprendizado está entre os fatores críticos para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Portanto, com base no artigo de Day (1994), postula-se que as atividades relacionadas à aprendizagem auxiliarão o incremento das capacidades de marketing, dando condições às empresas de anteciparem-se às mudanças de mercado, e desta forma, responder a elas. Uma atividade que se relaciona com a aprendizagem é a absorção do conhecimento externo por meio da Capacidade Absorviva da empresa. Assim, pode-se dizer que a capacidade de absorção permite às organizações detectarem o conhecimento externo disponível (PACAP) e explorá-los de forma mais inovadora (RACAP). Para Zahra e George (2002) a ACAP é classificada como uma capacidade dinâmica capaz de influenciar a criação de outras capacidades da empresa. Esta ideia concorda com as afirmações anteriormente citadas de Day (1994) e Liu e Ko (2011).

Argumenta-se que as empresas podem adicionar complexidade a este processo quando capacidades de marketing trabalham em conjunto com a ACAP, mediando a relação entre a ACAP e o desempenho, pois as capacidades de marketing são determinantes cruciais do desempenho financeiro superior. (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Com isso, as empresas podem usar o conhecimento externo absorvido, integrando-o e melhorando-o internamente por meio das capacidades de marketing para alcançar vantagem competitiva. Assim, nesta pesquisa, investigam-se duas capacidades de marketing (Capacidade de Inovação e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos) como mediadoras na relação entre a ACAP e o Desempenho Organizacional.

De acordo com Barney (1991), a capacidade de absorção é capaz de melhorar a vantagem competitiva e influenciar indiretamente o desempenho das firmas por meio da inovação. Cabe ressaltar que o vínculo entre a capacidade de absorção e a inovação tem sido proposto desde o trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1990). As capacidades de inovação

também são vistas como fatores críticos para a vantagem competitiva e o desempenho superior de marketing por outros pesquisadores. (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HOOLEY et al., 2005). Estudos consideram que as atividades eficazes da estratégia de marketing têm impacto positivo no desempenho organizacional. (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; THORPE; MORGAN, 2007). Esse fato torna a inovação uma parte a ser levada em consideração nos estudos de desempenho. (MERRILEES et al., 2011).

Empiricamente, Kostopoulos et al. (2011), Tsai (2001), e Wuryaningrat, (2013) investigaram a conexão entre a ACAP e a Capacidade de Inovação. Por exemplo, Kostopoulos et al. (2011) demonstraram que a ACAP contribui diretamente para a inovação e indiretamente (ou seja, por meio da inovação) para o desempenho financeiro subsequente. Por sua vez, o resultado do estudo de Wuryaningrat (2013) fornece evidências empíricas de que novos conhecimentos podem ser transformados em capacidades de inovação se estes forem suportados pela ACAP. Empiricamente, Liao, Fei e Chen (2007) e Tsai (2001) investigaram a conexão entre a ACAP e a Capacidade de Inovação. Assim, elucubra-se que a empresa aumente sua capacidade de inovação quando influenciada pela ACAP, resultando em maior entrega de valor e diferenciação aos clientes, levando-a ao desempenho organizacional.

Com relação a outra capacidade de marketing investigada, Stock, Greis e Fischer (2000) afirmam que é esperado que níveis mais elevados da ACAP estejam positivamente relacionados a resultados mais efetivos de desenvolvimento de novos produtos. Portanto, pode-se argumentar que uma maneira de ter mais habilidade para criar novos produtos seja por meio dos novos conhecimentos. Fortalecendo o argumento anterior, citam-se alguns autores que relacionaram a capacidade de absorção e o desenvolvimento de novos produtos. (ATUAHENE-GIMA, 1992; KUMAR; NTI, 1998; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; FOSFURI; TRIBÓ, 2008). Além disso, Akgun et al. (2009) descobriram que inovações de produtos e inovações de processos têm uma influência forte e significativa no desempenho organizacional.

Existem estudos que vinculam o uso de fontes externas de conhecimento com o surgimento de novas ideias (LAURSEN; SALTER, 2004) e também com o princípio para a criação de novos produtos. (KATILA; AHUJA, 2002). Assim, como há estudos que ligam a ACAP com Capacidade de Inovação, a ACAP com a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, e outros estudos que os relacionam com o desempenho, pode assumir-se que a IC e NPDC podem ser mediadores da relação entre a ACAP e o Desempenho Organizacional. Seguindo essa lógica, propõe-se as hipóteses H₂ e H₃:

Efeitos com mediação simples

H₂: A Capacidade de Inovação medeia a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H₃: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto medeia a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

Lane et al. (2006) e Kostopoulos et al. (2011) expõem que as pesquisas acerca dos resultados da ACAP ainda não possuem análises integrativas de inovação, bem como medidas financeiras de desempenho, enquanto o trabalho existente é insuficiente para explorar suas inter-relações. Embora Cohen e Levinthal (1989, 1990), em seu trabalho seminal sobre a Capacidade Absortiva, tenham discutido sobre a aplicação geral do conhecimento adquirido com fins comerciais, muitos estudos ainda investigam apenas a inovação como *output* da ACAP. Ainda ressalta-se que a complementaridade (relação e diversidade) dos novos conhecimentos adquiridos de fontes externas, com o conhecimento existente da empresa ou com as atividades de inovação atuais (por exemplo, complementaridade com projetos internos de desenvolvimento de novos produtos, ou acordos contratuais de P&D em andamento), devem amplificar os efeitos benéficos da ligação da ACAP com as capacidades já existentes (Lofstrom, 2000).

Assim, tem-se que o objetivo da Capacidade Absortiva é apoiar as empresas a alcançar fins comerciais por meio do conhecimento externo adquirido, geralmente em forma de resultados de inovação. (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990). Considerando a ACAP como uma ferramenta para o processamento de conhecimento externo, Kostopoulos et al. (2011) e Moilanen et al. (2014) afirmam que a capacidade de absorção pode contribuir para o desempenho de inovação da empresa. Em um estudo recente, Corral de Zubielqui et al. (2016) concluíram que a ACAP tem influência direta e positiva sobre os resultados da inovação e um efeito indireto sobre o desempenho organizacional por meio da inovação. Para Lawson e Samson (2001), quanto mais forte a Capacidade de Inovação que a firma possui, mais efetivo será seu desempenho de inovação. Ainda, a literatura indica uma ligação positiva entre o desempenho de inovação e o aumento do desempenho organizacional, especialmente em empresas com maior capacidade de inovação. (FIGG, 2000; JONASH; SOMMERLATTE, 1999; ROBERTS, 1999; LAWSON; SAMSON, 2001). Ressalta-se que a maioria dos estudos empíricos encontrou relação positiva entre o desempenho de inovação e o desempenho organizacional. (DAMANPOUR et al., 1989; JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2011; CORRAL DE ZULBIEQUI et al., 2016).

Com relação ao sucesso do novo produto, há diversos estudos que afirmam que este construto tem efeito positivo no desempenho organizacional. (BAKER; SINKULA, 1999; HAN et al., 1998; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; GRIFFIN; PAGE, 1996; HULTINK et al., 1998). Por exemplo, a pesquisa de Langerak, Hultink e Robben (2004) é bastante detalhada no entendimento das relações que ocorrem entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. O intuito dos autores foi demonstrar o quão crítico o desenvolvimento de um novo produto é para uma organização (orientada ao mercado) no alcance de um desempenho organizacional superior. Para tanto, os autores investigaram as ligações estruturais entre a orientação do mercado, vantagem do produto, proficiência de lançamento de novos produtos, desempenho do novo produto e o desempenho organizacional. Os resultados do estudo indicaram que a orientação para o mercado está relacionada positivamente com a vantagem do produto e com as ações de lançamento. Por sua vez, a vantagem do produto e a proficiência em táticas de lançamento relacionam-se positivamente com o desempenho do novo produto, que, por sua vez, está relacionado positivamente com o desempenho organizacional. Os autores também encontraram que a orientação para o mercado não tem relação direta com o desempenho do novo produto e nem com o desempenho organizacional. (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

Com base no estudo de Langerak, Hultink e Robben (2004) observa-se que o estudo sobre as variáveis mediadoras é importante para o entendimento das relações e processos da empresa com seus desempenhos. Por vezes, uma relação que intuitivamente parece existir, não se comprova, necessitando de processos anteriores para se desenvolver. Entretanto, entender toda a trajetória, ou seja, como todos os construtos pesquisados nesta tese – capacidade absorptiva, capacidades de marketing e desempenhos operacionais - se relacionam para melhorar o desempenho das empresas, traz contribuições à literatura e à prática da gestão. Venkatraman e Ramanujam (1987) já postulavam que a tarefa de mensuração e conceitualização do desempenho organizacional é concomitantemente importante e desafiadora. Por fim, Morgan (2012) acrescenta pertinência a essas afirmações ao ressaltar a importância de se entender como o marketing está relacionado com o desempenho das empresas.

Para mensurar com maior precisão o papel do marketing no desempenho organizacional, optou-se pela utilização de desempenhos operacionais que são indicadores de desempenho não financeiros. Eles refletem os resultados dos objetivos da empresa, que por sua vez são transformados por meio de ações e processos. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). As medidas de desempenho operacional têm ligação com as ações operacionais e estratégicas

anteriores, tais como as funções de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos. (FULLERTON; WEMPE, 2009). Pace, Basso e Silva (2003) reiteram a importância de que estes indicadores estejam alinhados com os objetivos da organização, bem como com os processos e ações previamente estipuladas, para que possam obter indicadores que reflitam de fato os resultados almejados.

Portanto, com base no argumento de que as capacidades de marketing estão diretamente relacionadas com a ACAP, aumentando com isso a complexidade das ações devido à ambiguidade causal, propõe-se que a Capacidade de Inovação e a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos precedam o desempenho de inovação e o sucesso de novos produtos e que, por sua vez, o desempenho de inovação e o sucesso do novo produto afetem o desempenho organizacional. Assim, propõe-se uma dupla mediação nas relações entre ACAP e desempenho organizacional em H_4 , H_{5a} e H_{5b} :

Efeitos com mediação dupla

H₄: A Capacidade de Inovação e o Desempenho de Inovação medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H_{5a}: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e o Desempenho de Inovação medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H_{5b}: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e o Sucesso do Novo Produto medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

A FIGURA 4, que se encontra no capítulo 3 de metodologia, ilustra as relações propostas nas hipóteses desenvolvidas.

3 METODOLOGIA

Ao escolher uma metodologia de pesquisa, o pesquisador expõe aos leitores as lentes pelas quais irá observar determinado fenômeno. Assim, a pesquisa revela as orientações ontológicas e epistemológicas do pesquisador ao analisar um determinado contexto. Logo, não há um método mais “correto” do que outro, mas sim a escolha adequada de um método que se alie às convicções de pesquisa daquele campo, a orientação do pesquisador, bem como ao propósito e ao objetivo do trabalho, corroborando, assim, para a resolução da problemática da pesquisa. Portanto, o objetivo do Capítulo 3 é explicar os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa.

O capítulo começa pela especificação do problema onde se apresentam o modelo teórico, as hipóteses de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das variáveis envolvidas. Posteriormente, parte-se para a categorização da pesquisa quanto a sua classificação e delineamento, caracterização da população, a amostra, o instrumento de coleta de dados e, por fim, as técnicas de coleta e análise dos dados. Questões de confiabilidade e validade da pesquisa também são descritas neste capítulo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Segue a questão-problema de pesquisa que originou este trabalho.

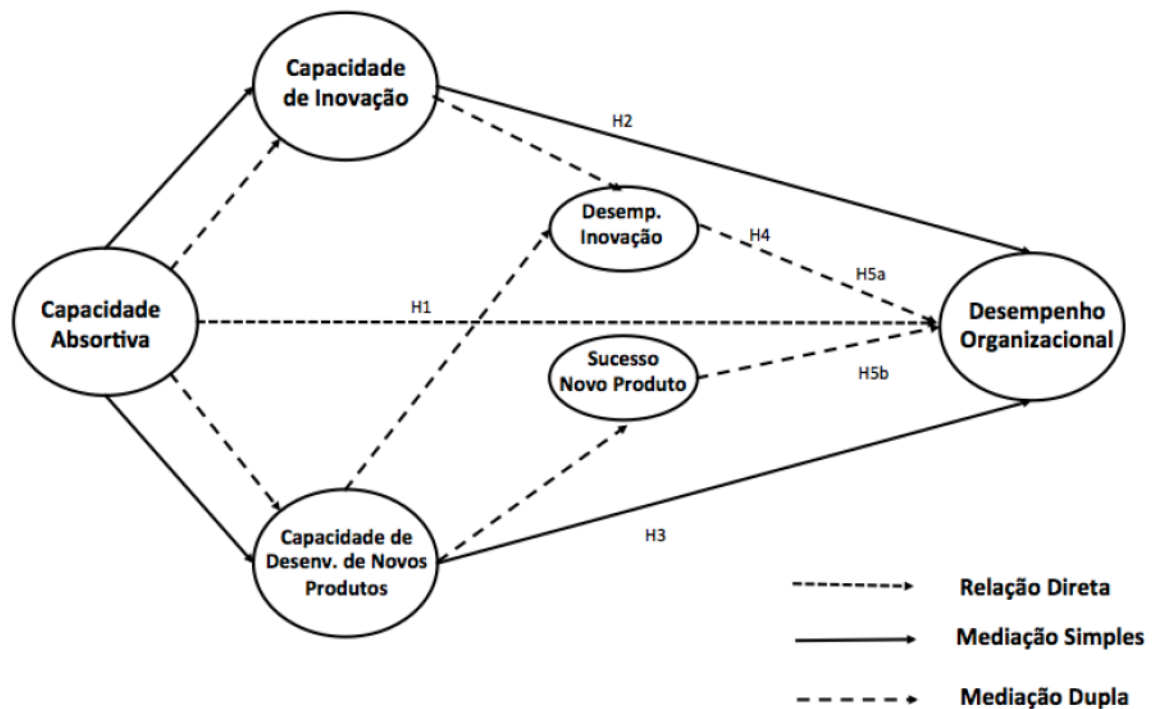
3.1.1 Questão-problema de pesquisa

Qual a intensidade com que as Capacidades de Marketing e os Desempenhos Operacionais medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional?

3.1.2 Modelo proposto e hipóteses de estudo

Na FIGURA 4 será exposto um modelo teórico proposto com base nas relações entre os construtos que foram discutidos no referencial teórico, que foi apresentado anteriormente.

FIGURA 4- MODELO TEÓRICO PROPOSTO



FONTE: A autora (2018)

Hipóteses

As hipóteses representadas no modelo teórico da FIGURA 4 são divididas de acordo com suas relações: direta, mediação simples e mediação dupla.

Uma relação direta entre Capacidade de Absorção e Desempenho Organizacional compõe uma relação primária do modelo conceitual desta pesquisa. Com base nessa conexão central, o modelo investiga o papel mediador das capacidades de inovação e capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Considerando as capacidades de marketing citadas, o modelo teórico desta tese também engloba um duplo papel mediador das Capacidades de marketing, Desempenho de Inovação e o Sucesso do Novo Produto na relação entre a Capacidade de Absorção e o Desempenho Organizacional.

Efeitos diretos

H₁: A Capacidade Absortiva tem efeito direto e positivo no Desempenho Organizacional

Efeitos com mediação simples

H₂: A Capacidade de Inovação medeia a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H₃: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto medeia a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

Efeitos com mediação dupla

H₄: A Capacidade de Inovação e o Desempenho de Inovação medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H_{5a}: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e o Desempenho de Inovação medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

H_{5b}: A Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto e o Sucesso do Novo Produto medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional.

Na seção 3.1.3 definem-se e operacionalizam-se os construtos utilizados no modelo teórico apresentado na FIGURA 4.

3.1.3 Definições constitutivas e operacionais das variáveis

Creswell (2010) afirma que em estudos quantitativos utiliza-se a teoria de uma forma dedutiva, a fim de testá-la e verificá-la. Para tal, há que se expor as definições constitutivas (DC) e as operacionais (DO) de cada construto utilizado no modelo teórico proposto (FIGURA 4). A DC faz-se presente uma vez que é necessário apresentar qual conceito será utilizado para aquele construto, haja vista que na revisão teórica da literatura diversas abordagens são explicitadas. Por sua vez, a DO aborda como o construto previamente definido será mensurado.

Deve-se considerar que a congruência entre a DC e a DO apresentada é importante para a lógica e coerência do estudo. Portanto, abaixo são apresentadas as definições utilizadas no estudo.

Capacidade Absortiva

DC: habilidade de uma empresa em reconhecer o valor dos novos conhecimentos externos, assimilá-los, traduzi-los e aplicá-los para fins comerciais. (FLATTEN et al., 2011).

DO: utilizada a escala de Capacidade Absortiva desenvolvida por Flatten et al. (2011)

Capacidade de Inovação

DC: habilidade de inovar com sucesso no mercado. (HOOLEY et al., 2005).

DO: utilizada a escala de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)

Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos

DC: habilidade da empresa em gerenciar os processos de desenvolvimentos de novos produtos e de desenvolver novos produtos. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

DO: utilizada escala de Murray, Gao e Kotabe (2011)

Desempenho de Inovação

DC: refere-se a empresa atingir seus objetivos de desenvolvimento de produto. (JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013).

DO: utilizada escala de Jimenez-Castillo e Sanchez-Perez (2013)

Sucesso do Novo Produto

DC: atingimento de objetivos representado pela taxa de introdução de novos produtos, o sucesso percebido dessas inovações, seu tempo de ciclo de produto, seu grau de diferenciação e sua capacidade de ser o primeiro a comercializar produtos com novas aplicações. (BAKER; SINKULA, 1999).

DO: utilizada escala de Baker e Sinkula (1999)

Desempenho Organizacional

DC: “O desempenho em marketing representa itens como vendas, crescimento e participação de mercado, enquanto o desempenho financeiro, mais explicitamente, se refere à lucratividade e taxa de retorno sobre o investimento.” (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011 p. 3).

DO: utilizada a escala de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)

A seguir apresenta-se um quadro resumo com as variáveis e suas respectivas definições constitutivas e operacionais (QUADRO 6).

QUADRO 6- DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS

(continua)

Variável	DC	DO
Capacidade Absortiva	Habilidade de uma empresa em reconhecer o valor do novos conhecimentos externos, assimilá-los, traduzi-los e aplicá-los para fins comerciais.	Escala: Flatten <i>et al.</i> (2011) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7

Variável	DC	DO
	(FLATTEN <i>et al.</i> , 2011)	pontos
Capacidade de Inovação	Habilidade de inovar com sucesso no mercado. (HOOLEY et al., 2005)	Escala: Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, (2011) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	Habilidade da empresa no gerenciamento dos processos de desenvolvimentos de novos produtos e de desenvolvimento de novos produtos. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).	Escala: Murray, Gao e Kotabe (2011) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos
Desempenho Organizacional	“O desempenho em marketing representa itens como vendas, crescimento e participação de mercado, enquanto o desempenho financeiro, mais explicitamente, se refere à lucratividade e taxa de retorno sobre o investimento.” (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011 p.3).	Escala: Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, (2011) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos
Desempenho de Inovação	Refere-se a que a empresa tem atingido seus objetivos de desenvolvimento de produto. (JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013)	Escala: Jimenez-Castillo e Sanchez-Perez (2013) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos
Sucesso do Novo Produto	atingimento de objetivos representado pela taxa de introdução de novos produtos, o sucesso percebido dessas inovações, seu tempo de ciclo de produto, seu grau de diferenciação e sua capacidade de ser o primeiro a comercializar produtos com novas aplicações. (BAKER; SINKULA, 1999)	Escala: Baker e Sinkula (1999) Forma de mensuração: Escala tipo Likert de 7 pontos

FONTE: A autora (2018)

3.2 CLASSIFICAÇÃO

Esta pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa caracteriza-se por testar teorias objetivas, de modo a examinar as relações entre as variáveis. A estratégia de investigação utilizada foi a coleta de dados por meio de questionários respondidos por gestores de marketing das empresas, ou seja, caracteriza-se também por ser uma pesquisa de campo. (VERGARA, 2000). Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas.

O corte temporal do estudo é transversal (CRESWELL, 2010), ou seja, foram coletados apenas uma vez, em um dado ponto no tempo. Por fim, a estratégia de pesquisa utilizada foi de levantamento, que segundo Creswell (2010, p. 36), “proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população”.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A Seção de Delineamento da Pesquisa será desenvolvida em três partes. A primeira mostra o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, sua validade e confiabilidade. Posteriormente, os procedimentos de coleta de dados, a caracterização da população e a definição amostral são apresentados. Por fim, aborda-se a questão da coleta de dados.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizados questionários estruturados com perguntas fechadas. As questões foram apresentadas de forma predeterminada utilizando escalas de estudos estrangeiros. Cabe ressaltar que foram seguidos procedimentos de pré-teste, validade e confiabilidade necessários à utilização destas escalas no estudo. Os dados foram coletados por meio de *survey*, conforme já mencionado, com as questões exatamente na mesma ordem e forma a todos os participantes, proporcionando, assim, padronização e condições de comparação entre as respostas. (CHURCHILL, 1999).

As escalas utilizadas foram do tipo *Likert* de sete pontos, o que facilita a comparação e a análise estatística dos dados. Ainda, a escala de Likert pode variar de 3 a 7 pontos, porém quanto maior o número de pontos, maior a precisão alcançada. (HAIR et al., 2005). Embora esta escala seja ordinal na teoria, em pesquisas de Administração de Empresas é usual tratá-la como intervalar, uma vez que há evidências empíricas que apontam que os entrevistados tratam os intervalos entre os pontos como sendo iguais. (HAIR et al., 2009). Conforme mencionado anteriormente, a totalidade da escala foi composta por perguntas com 7 pontos, sendo, especificamente a ACAP ‘nada- 1 até muito- 7’; o Desempenho de Inovação ‘discordo fortemente- 1 até concordo fortemente- 7’. Já os demais construtos foram perguntados com relação ao principal concorrente da empresa, sendo a Capacidade de Inovação, Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos e o Desempenho Organizacional ‘discordo fortemente- 1 até concordo fortemente- 7’, conforme pode ser visto no Anexo 1.

3.3.1.1 Construção do instrumento

Conforme brevemente dito, o instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho baseou-se em escalas já validadas e utilizadas no exterior. Contudo, como exposto brevemente no item 3.3.1, a escala seguiu os procedimentos recomendados de validade e confiabilidade para

a utilização nesta pesquisa. A seguir, explana-se sobre a construção do instrumento utilizado nesta tese.

a) Indicadores para a Capacidade Absortiva

A Capacidade Absortiva tem sido amplamente explorada na literatura. Contudo, menos estudos têm utilizado escalas para mensurá-la uma vez que é comum o uso de *proxies* para medição da ACAP. (AHUJA; KATILA, 2001; LUND VINDING, 2006; NIELSEN; PAWLIK, 2007; MUSCIO, 2007; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001). Dentre os autores que se valeram de escalas para estudos com esta temática, destacam-se Flateen et al. (2011); Liu, Ke, Wei, Hua (2012) e Jimenez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013). As escalas serão apresentadas, e os trabalhos, discutidos brevemente. Justificar-se-á a escolha da escala que foi utilizada no presente estudo.

Jimenez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013) analisaram dados de 211 empresas industriais e concluíram que a existência de uma maior base de conhecimento do mercado e conhecimento explícito do mercado dentro das empresas determina o uso desses mecanismos, o que, por sua vez, aumenta a capacidade de absorção dos funcionários. Neste estudo a ACAP foi utilizada como variável dependente.

Já os dados do levantamento do estudo de Liu, Ke, Wei e Hua (2012) mostram que a ACAP e a agilidade da cadeia de suprimentos medeiam completamente as influências das capacidades de TI no desempenho da empresa. Além dos efeitos diretos, a capacidade de absorção também tem efeitos indiretos no desempenho da empresa, moldando a agilidade da cadeia de suprimentos. Os autores adaptaram 12 itens da escala de Pavlou e El Sawy (2006) e Jansen et al. (2005) para medir as quatro dimensões, com três itens cada para aquisição, assimilação, transformação e exploração. Portanto, a escala empregada trata a ACAP como um construto de segunda ordem, obedecendo as quatro dimensões defendidas por Zahra e George (2002).

Por fim, a escala de Flateen et al. (2011) foi desenvolvida a partir de uma base abrangente de estudos e metodologia rigorosa. Neste artigo, os autores dedicaram-se à análise de artigos selecionados em *top journals*. A escala desenvolvida, após abarcante pesquisa e análise, tem sido recentemente utilizada em trabalhos empíricos com a ACAP. (HERATH; MAHMOOD, 2014; FLATEEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; DAVILA; DURST; VARVAKIS, 2018). A escala tem no total 14 itens que estão orientados para medir os quatro processos da ACAP (ZAHRA; GEORGE, 2002): aquisição (três itens), assimilação (quatro itens), transformação (quatro itens) e exploração (três itens).

Esta escala foi escolhida devido ao rigor da pesquisa que a originou, por ser utilizada em trabalhos recentes e pelo número de itens que apresenta. No QUADRO 7 são apresentados todos os itens das três escalas que foram consideradas para o estudo.

QUADRO 7- ESCALAS DE CAPACIDADE ABSORTIVA

(continua)

Dimensão	Jimenez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013)	Liu, Ke, Wei e Hua (2012)	Flatten et al. (2011)
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos funcionários rapidamente identificam e adquirem novos conhecimentos de mercado coletados formalmente e informalmente pela empresa. - Os funcionários podem efetivamente coletar informações de mercado fornecidas internamente. - Nossos funcionários têm a capacidade de capturar facilmente e colocar na memória o conhecimento do mercado relevante que está disponível para eles e que eles precisam desenvolver seu trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> -Temos sucesso em aprender coisas novas. -Somos eficazes no desenvolvimento de novos conhecimentos ou insights que possam influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços. -Podemos identificar e adquirir conhecimento interno (por exemplo, dentro da empresa) e externo (por exemplo, mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> -A busca diária por informações relevantes do setor de atuação da empresa faz parte do nosso dia-a-dia. - Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar fontes de informação do setor de atuação da empresa. - Nossos gestores esperam que os funcionários administrem informações advindas de setores de fora da empresa.
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos funcionários reconhecem rapidamente as mudanças no mercado a partir das informações que lhes são distribuídas. - Novas oportunidades para atender nossos clientes são rapidamente compreendidas pelos nossos funcionários a partir das informações que lhes são distribuídas. - Nossos funcionários rapidamente analisam e interpretam a mudança das demandas do mercado a partir das informações que lhes são distribuídas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Temos rotinas efetivas para identificar, valorizar e importar novas informações e conhecimentos dos parceiros de canal. -Temos rotinas adequadas para analisar a informação e o conhecimento obtidos. -Temos rotinas adequadas para assimilar novas informações e conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em nossa empresa as ideias e conceitos de novos produtos são comunicados entre as diversas áreas. - Nossos gerentes enfatizam a colaboração entre as áreas da empresa para resolver problemas. - Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades de negócios ou departamentos. - Nossos gestores realizam reuniões periódicas entre as

			áreas para a troca de informações sobre desenvolvimento de novos produtos, problemas e objetivos alcançados.
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos funcionários reconhecem rapidamente a utilidade do novo conhecimento de mercado que lhes é distribuído em relação ao seu conhecimento existente. - Nossos funcionários identificam oportunidades para a empresa do novo conhecimento de mercado que lhes é distribuído. - Nossos funcionários têm a capacidade de combinar conhecimento de mercado existente com o conhecimento recém-adquirido e assimilado fornecido pela empresa, com fins comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Podemos integrar nossos conhecimentos existentes com as novas informações e conhecimentos adquiridos. -Somos eficazes em transformar a informação existente em novos conhecimentos. -Podemos aproveitar com sucesso as oportunidades para nossa empresa de novos conhecimentos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos coletados externamente. -Nossos funcionários utilizam novos conhecimentos adquiridos externamente, bem como os disponibilizam e os utilizam de outras maneiras na empresa. - Nossos funcionários combinam de maneira bem-sucedida o conhecimento existente com o conhecimento adquirido externamente para a geração de novas ideias. - Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos externamente em seu trabalho do “dia a dia”.
Exploração	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos funcionários consideram constantemente como explorar melhor o conhecimento do mercado que lhes é distribuído. - Nossos funcionários são capazes de aplicar o novo conhecimento de mercado que lhes é distribuído em seus trabalhos práticos. - Nossos funcionários têm a capacidade de usar e explorar o conhecimento do mercado que lhes é distribuído para responder rapidamente às mudanças do mercado (por exemplo, 	<ul style="list-style-type: none"> -Podemos explorar com sucesso as novas informações e conhecimentos integrados em aplicações concretas. -Somos eficazes em utilizar o conhecimento em novos produtos. -Consideramos constantemente melhores maneiras de explorar o conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nossos gestores incentivam o desenvolvimento de novos produtos. - Nossa empresa revisa constantemente as tecnologias disponíveis e as adapta de acordo com os novos conhecimentos adquiridos externamente. - Nossa empresa tem habilidade de trabalhar de forma

	desenvolvimento de novos produtos e serviços, respondendo a pressões competitivas).		mais eficiente ao adotar novas tecnologias.
--	---	--	---

FONTE: A autora (2018)

b) Indicadores para a Capacidade de Inovação

Lin (2007) realizou um levantamento com 172 colaboradores de 50 grandes empresas em Taiwan. Os resultados apontaram que dois fatores individuais (prazer em ajudar os outros e auto-eficácia do conhecimento) e um fator organizacional (apoio da alta administração) influenciaram de maneira significativa os processos de compartilhamento do conhecimento. Ainda, os resultados indicaram que a vontade do colaborador tanto em doar quanto em coletar informações, dá suporte para que a empresa melhore sua Capacidade de Inovação. A escala de Lin (2007) apresenta seis itens, como pode ser observado no QUADRO 8.

Por sua vez Hooley et al. (2005), embasados pela literatura de marketing e gerenciamento estratégico, desenvolveram e avaliaram empiricamente escalas para medir capacidades de marketing e avaliar seu impacto nos resultados de desempenho. As descobertas indicam que as capacidades de marketing pesquisadas afetam indiretamente o desempenho financeiro por meio da criação de satisfação e lealdade do cliente e construção de desempenho superior no mercado. A escala que os autores utilizaram para mensurar a Capacidade de Inovação encontra-se descrita no QUADRO 8.

A escala utilizada nesta pesquisa para a mensuração do construto Capacidade de Inovação é a de Merrilees et al. (2011), que por sua vez baseou-se na escala desenvolvida e testada por Hooley et al. (2005). Esta escala foi escolhida para compor o instrumento de coleta de dados devido à sua recenticidade e porque ela foca na capacidade de inovação dos processos relativos aos consumidores. Uma vez que a outra capacidade de marketing utilizada na pesquisa se trata do desenvolvimento de novos produtos, optou-se por esta escala (MERRILEES et al., 2011) para não haver sobreposição de perguntas. Logo, o intuito é mensurar duas capacidades distintas de marketing.

QUADRO 8- ESCALAS DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

(continua)

Lin (2007)	Hooley et al. (2005)	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)
-Nossa empresa experimenta frequentemente novas ideias -Nossa empresa busca novas formas de fazer coisas	- Habilidade para lançar novos produtos e serviços de sucesso -Novos processos de desenvolvimento eficazes de	- Nossa empresa desenvolve melhor novas ideias para ajudar os consumidores.

-Nossa empresa é criativa em seu funcionamento e métodos -Nossa empresa é frequentemente a primeira a comercializar novos produtos e serviços -Inovação é percebida como muito arriscada em nossa empresa e sofre resistência (revertida codificada) - Nossa introdução de novos produtos aumentou nos últimos cinco anos	produto / serviço	- Nossa empresa oferece com mais rapidez novas ofertas para os clientes. - Nossa empresa tem mais habilidade em gerenciar os processos para manter os custos baixos. - Nossa empresa tem mais habilidade de entregar soluções completas para resolver os problemas dos consumidores.
--	-------------------	--

FONTE: A autora (2018)

c) Indicadores para a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

Subramaniam e Venkataraman (2001), com base em uma pesquisa de introdução de 90 produtos transnacionais, descobriram que as capacidades transnacionais de desenvolvimento de produtos das organizações dependem significativamente da sua capacidade de transferir e implantar um conhecimento tácito sobre os mercados estrangeiros. Para tal, utilizaram a escala de Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos Transacionais.

Por sua vez, Murray e Chao (2005) encontraram em sua pesquisa que embora seja importante adquirir recursos de conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos, os gerentes devem estimular a capacidade de absorção realizada pela equipe de projeto de NPD para transformar os recursos de conhecimento adquiridos em capacidades de NPD, o que, por sua vez, afeta o desempenho do mercado de novos produtos.

A escala utilizada para a mensuração da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos na presente pesquisa foi a de Murray, Gao e Kotabe (2011) devido à sua recenticidade e a abrangência das suas questões. Esta escala possui questões relativas à Pesquisa e Desenvolvimento (que liga a medida à ACAP) e terceirização (pois a presente pesquisa mede a capacidade da empresa, e não de terceiros).

As escalas apresentadas são expostas no QUADRO 9.

QUADRO 9- ESCALAS DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

(continua)

Subramaniam e Venkataraman (2001)	Murray e Chao (2005)	Murray, Gao e Kotabe (2011)
-Frequência de novas introduções globais de produtos - Primeiro no mercado com novas introduções de produtos -Capacidade de introduzir novas versões simultaneamente em vários mercados -Capacidade de responder a requisitos únicos de diferentes	-Velocidade no desenvolvimento de Novos Produtos -Qualidade do produto -Eficiência de custo de desenvolvimento	- Nossa empresa gerencia melhor os novos produtos. - Nossa empresa desenvolve novos produtos para explorar os investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). -Nossa empresa desenvolve e lança novos produtos em

países -Capacidade de preço competitivo -Capacidade de penetrar em novos mercados no exterior		um espaço curto de tempo. - Nós gerenciamos na íntegra o desenvolvimento de novos produtos, sem terceirizações. - O lançamento dos nossos novos produtos é bem sucedido.
---	--	--

FONTE: A autora (2018)

d) Indicadores para o Desempenho de Inovação

Alegre, LaPiedra e Chiva (2006) desenvolveram um estudo destinado a conceituar e desenvolver medidas válidas para duas dimensões-chave do desempenho da inovação do produto em empresas de biotecnologia na França. A escala desenvolvida e validada no estudo possui 8 perguntas que compõem o construto. As questões encontram-se no QUADRO 10.

Por sua vez, Chen e Huang (2009) verificaram em seu estudo o papel da capacidade da gestão do conhecimento na relação entre as práticas de recursos humanos e desempenho de inovação sob a perspectiva da RBV, em 146 empresas. Os autores encontraram que as práticas estratégicas de recursos humanos estão positivamente relacionadas à capacidade de gerenciamento de conhecimento (desempenhando papel mediador neste estudo) que, por sua vez, tem um efeito positivo no desempenho da inovação. A escala desenvolvida por Chen e Huang (2009) divide-se na mensuração do desempenho da inovação administrativa (4 itens) e inovação técnica (3 itens).

Já Jimenez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013) utilizaram em seu estudo uma escala com quatro perguntas para mensurar o desempenho de inovação. Esta escala foi a escolhida para compor o questionário final da pesquisa, pois ela tem o foco em novos produtos e, por isso, consegue mensurar de forma adequada os construtos antecedentes a ela no modelo teórico proposto. A escolha também se deve a esta escala ser a mais recente a ser analisada para este construto. O QUADRO 10 apresenta as três escalas apresentadas.

QUADRO 10- ESCALAS DE DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

(continua)

Alegre, Lapiedra e Chiva (2006)	Chen e Huang (2009)	Jimenez-Castillo e Sánchez-Pérez (2013)
<ul style="list-style-type: none"> - Substituição de produtos descontinuados por produtos novos - Extensão da gama de produtos no campo principal do produto por meio de produtos tecnologicamente novos - Extensão da gama de produtos no campo principal do produto por meio de produtos tecnologicamente 	Inovação administrativa <ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de resposta às mudanças ambientais -Administração inovadora em procedimentos de planejamento -Administração inovadora em sistemas de controle de processos -Administração inovadora em mecanismos integrados 	<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho do programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu nossos objetivos. - O nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é rentável. - Comparado com o nosso

melhorados - Extensão da gama de produtos fora do campo principal do produto - Desenvolvimento de produtos ecológicos - Evolução da participação de mercado - Abertura de novos mercados no exterior - Abertura de novos grupos alvo domésticos	Inovação técnica - Desenvolvimento de novas tecnologias - Incorporação de tecnologias em novos produtos - Facilidade para novos processos para melhorar a qualidade e o custo	principal concorrente, em geral nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é melhor sucedido. - Nossa empresa lucra satisfatoriamente com seus novos produtos.
--	---	--

FONTE: A autora (2018)

e) Indicadores para o Sucesso do Novo Produto

Murray, Gao e Kotabe (2011) desenvolveram medidas de vários desempenhos em seu artigo baseados em estudos anteriores de Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004) e de Zou et al. (1998). Especificamente, quanto ao Sucesso de Novo produto (nomeado no artigo como Desempenho de Produto), os autores mensuraram o desempenho do produto em relação a três principais concorrentes usando três itens sobre inovações de produtos, taxa de sucesso e o ritmo de trazer novos produtos para o mercado.

Já Narver, Slater e MacLachlan (2004) examinaram em seu trabalho empírico a relação entre a Orientação para o mercado e o Sucesso do Novo Produto, contudo a escala possui apenas um item para mensurar o Sucesso do Novo Produto. A pesquisa analisou 41 unidades de negócio de 25 empresas, com 120 respondentes no total. Os resultados do estudo indicam que com relação ao sucesso do novo produto, a orientação proativa do mercado aumenta o poder explicativo da orientação para o mercado. Este valor vai muito além do obtido pela orientação de mercado responsiva, mesmo quando a orientação da inovação é controlada.

Pode-se citar ainda a escala utilizada por Baker e Sinkula (1999). O estudo dos autores investigou 411 empresas de diversos setores da indústria. O objetivo foi estudar a relação entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado com o desempenho organizacional. Uma das medidas de desempenho que compunham o questionário era o Sucesso do Novo Produto. Como resultado da pesquisa, os autores afirmam que a probabilidade em criar vantagem competitiva sustentável aumenta se a empresa tiver uma forte orientação para o mercado e uma forte orientação para a aprendizagem. (BAKER; SINKULA, 1999). Embora esta seja a mais antiga das escalas aqui citadas, ela foi escolhida por possuir cinco itens, sendo que ela mensura tanto a taxa de introdução quanto a taxa de sucesso dos novos produtos e também a habilidade dos concorrentes para copiar os novos produtos. O QUADRO 11 apresenta as três escalas abordadas nesta seção.

QUADRO 11- ESCALAS DE SUCESSO DO NOVO PRODUTO

Murray, Gao e Kotabe (2011)	Narver, Slater e MacLachlan (2004)	Baker e Sinkula (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - Número de novos produtos bem-sucedidos. - Velocidade de obtenção de novos produtos no mercado. - Inovações de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> -O sucesso do novo produto em comparação com o nosso principal concorrente é bom. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de introdução de novos produtos em relação ao seu principal concorrente. - Taxa de sucesso de novos produtos em relação ao seu principal concorrente. - Grau de diferenciação do produto. - A habilidade dos concorrentes para copiar novos produtos. - Rapidez no processo de novos produtos em relação ao do seu principal concorrente.

FONTE: A autora (2018)

f) Indicadores para o Desempenho Organizacional

Na presente pesquisa, na análise fatorial exploratória, o desempenho financeiro e o desempenho de marketing carregaram no mesmo fator. Logo, trataremos estes dois construtos como Desempenho Organizacional. Foram analisadas escalas de Hooley et al. (2005), Langerak (2003) e Merrilees et al. (2011). A escolha da escala a ser aplicada nesta pesquisa foi a de Merrilees et al. (2011), que foi baseada na escala de Hooley et al. (2005).

Embasados na literatura de marketing e de gerenciamento estratégico, Hooley et al. (2005) desenvolveram e avaliaram de forma empírica escalas para medir recursos de marketing e avaliar seu impacto nos resultados de desempenho. Com relação ao desempenho, os autores utilizaram dois construtos para mensurar especificamente o desempenho organizacional: desempenho de mercado (2 itens) e desempenho financeiro (3 itens). As descobertas do estudo indicam que os recursos de marketing afetam indiretamente o desempenho financeiro por meio da criação de satisfação e lealdade do cliente e construção de desempenho superior no mercado.

Já Langerak (2003) mensura o desempenho organizacional por meio de 6 itens. O principal objetivo do autor neste estudo foi usar variáveis observadas para investigar simultaneamente: (1) como a orientação do mercado afeta a vantagem posicional de uma empresa em termos de diferenciação ou vantagem de baixo custo em relação aos concorrentes; e (2) como a diferenciação da empresa ou vantagem de baixo custo influencia o desempenho organizacional. (LANGERAK, 2003). A amostra foi de 122 respondentes de empresas de fabricação de eletrônicos industriais, automação industrial e indústrias tecnológicas

laboratoriais e médicas na Holanda. De maneira geral, os resultados da pesquisa revelaram que a orientação ao cliente e a orientação ao competidor têm efeito positivo sobre a vantagem de diferenciação, enquanto a coordenação interfuncional tem um comportamento positivo efeito na vantagem de baixo custo.

Por sua vez, Merrilees et al. (2011) apresentam sete itens em sua escala, sendo 4 itens de desempenho de marketing e 3 de desempenho financeiro. Os autores estudaram 367 empresas da Austrália e concluíram que duas capacidades de marketing - branding e inovação têm amplos resultados no desempenho no contexto B2B. Na análise fatorial exploratória realizada na presente pesquisa, os dois fatores carregaram no mesmo fator. Logo, foram nomeados desempenho organizacional e utilizados para compor o questionário da pesquisa. Optou-se por esta escala devido a sua recenticidade e conteúdo e quantidade de itens. Segue o QUADRO 12, com as escalas apresentadas.

QUADRO 12- ESCALAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Hooley et al. (2005)	Langerak (2003)	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)
<p>Desempenho do mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Volume de vendas alcançado em comparação aos concorrentes -Compartilhamento de mercado comparado aos concorrentes <p>Desempenho financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Níveis globais de lucro alcançados em comparação com os concorrentes -Margem de lucro em comparação com os concorrentes -Retorno do investimento em comparação com os concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento das vendas - Rentabilidade - Sucesso do novo produto - Vendas compartilham novos produtos - <i>Market share</i> - ROI ou IRR 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior crescimento da receita de vendas. - Melhor capacidade para adquirir novos clientes. -Tem uma maior participação de mercado. - Capacidade de aumentar as vendas para clientes existentes. -É mais rentável. - Tem um melhor retorno sobre o investimento. -Tem mais capacidade de atingir metas financeiras.

FONTE: A autora (2018)

As escalas utilizadas na pesquisa, suas fontes e número de indicadores individuais e total, são apresentadas no QUADRO 13. Ressalta-se que a Análise Fatorial Exploratória que resultou nos construtos encontra-se no APÊNDICE 4.

QUADRO 13- ESCALAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

(continua)

Construto	Fonte da Escala	Número de Itens
Capacidade Absortiva (ACAP)	Flateen et al. (2011)	14
Capacidade de Inovação (MIC)	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)	4

Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPDC)	Murray, Gao e Kotabe (2011)	5
Desempenho de Inovação (IP)	Jimenez-Castillo e Sanchez-Perez (2013)	4
Sucesso do Novo Produto (NPS)	Baker e Sinkula (2005)	5
Desempenho Organizacional (OP)	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)	7
<i>Número total de indicadores</i>		39

FONTE: A autora (2018)

A seguir, descreve-se como foram testadas a validade e a confiabilidade dos dados utilizados neste estudo.

3.3.1.2 Validade

Apresentam-se como fatores importantes neste tipo de pesquisa questões de validade da escala a ser utilizada. A validade na pesquisa quantitativa, mais especificamente tratando da presente pesquisa, foi assegurada, tanto interna quanto externamente por meio de testes específicos com distintas finalidades. Para que a validade desta pesquisa fosse alcançada com êxito, serão explicitadas a seguir as técnicas utilizadas e os resultados atingidos. *Backtranslation*, validade de conteúdo, validade de face e validade nomológica compõem esta seção.

Inicialmente houve a definição das DC's e DO's do estudo, conforme apresentado no subcapítulo 3.1.3. Utilizaram-se escalas previamente especificadas nas definições operacionais dos construtos, e a primeira etapa realizada foi a técnica *backtranslation*. (MALHOTRA, 2006). A tradução foi realizada em um primeiro momento por um tradutor fluente em ambas as línguas. No caso as escalas foram traduzidas da língua inglesa para a língua portuguesa. Posteriormente se deu o caminho inverso realizado por um outro tradutor, logo o produto final foi o questionário novamente em inglês. Com esta técnica, os possíveis erros de tradução são apontados pelas diferenças entre o questionário original e o questionário submetido ao processo. Este procedimento metodológico visou garantir a equivalência dos construtos em diferentes culturas. A implicação desse processo visa garantir a equivalência funcional, conceitual, instrumental e de mensuração. (MALHOTRA; AGARWAL; PETERSON, 1996).

Nunnally e Bernstein (1994) postulam que há relevante ambiguidade entre a validade de conteúdo e a validade de face. Para eles, a validade de conteúdo preocupa-se com o período pré construção do instrumento. Já a validade de face atua no julgamento da pertinência dos itens após a construção da escala. Portanto, a validade de face compõe a parte final da avaliação do instrumento. Ou seja, a validade de conteúdo interessa-se por avaliar se o instrumento mede o que de fato deveria medir, na visão da teoria. Por sua vez, a validade de face preocupa-se se o questionário mede o que deveria medir na visão do respondente. (CAMARGO, 2017). Ambas foram asseguradas nesta pesquisa.

A validade de conteúdo trata-se da avaliação de forma sistemática, porém subjetiva, da habilidade que a escala utilizada possui para mensurar o que se propõe. (HAIR et al., 2005). O presente estudo assegurou a validade de conteúdo da escala a ser utilizada por meio da validação do questionário por 3 professores doutores que atuam nas disciplinas de marketing, seguindo as recomendações de Hair et al., (2005) que ensinam que esse tipo de validade pode ser obtida consultando-se uma pequena amostra de respondentes típicos ou especialistas para avaliar se os itens escolhidos representam realmente o construto. Eles revisaram os questionários e sugeriram algumas pequenas mudanças de vocabulário que foram realizadas.

Posteriormente seguiu-se para a validação de face com 5 profissionais do mercado (com perfil idêntico ao dos respondentes), gestores envolvidos com as questões estratégicas de marketing, que atuam em empresas do porte e do segmento daquelas que compuseram a amostra. Estes profissionais foram solicitados a analisar o questionário e fazer apontamentos referentes a quaisquer dúvidas nos enunciados ou nas perguntas. Nessa etapa, não houve grandes alterações, apenas algumas relacionadas à nomenclaturas. Estes questionários não compuseram a amostra final, servindo apenas para validação. Com isso, foram obtidas as validades de conteúdo e de face do presente instrumento.

Por sua vez, Malhotra (2006) afirma que a validade nomológica refere-se ao relacionamento entre o comportamento de variáveis latentes e uma teoria subjacente. Ou seja, por meio desta validade pode-se desenvolver, de forma teórica, as relações entre os construtos, criando o modelo teórico a ser pesquisado. Para Hair et al. (2009), para demonstrar a relação entre os construtos, as relações entre as variáveis latentes e a teoria utilizada deve ser identificada pelos acadêmicos em sólidas pesquisas anteriores. No presente estudo, assegurou-se a validade nomológica por meio da etapa de dedução das hipóteses, apresentada na seção 2.5 deste documento. Todas as relações hipotetizadas tiveram como base pesquisas anteriores, realizadas em periódicos reconhecidos na área.

O próximo tópico trata da confiabilidade da escala utilizada no estudo.

3.3.1.3 Confiabilidade

De acordo com Hair et al. (2005) e Malhotra (2006) um instrumento de pesquisa (e.g. *survey*) é confiável se quando aplicado repetidamente, resultar em escores coerentes. Para que haja tal coerência a definição do conceito não deve ser alterada de uma aplicação a outra. Ainda segundo os autores “a confiabilidade tem a ver com a coerência das descobertas da pesquisa.” (HAIR et al., 2005, p. 198).

Para assegurar a confiabilidade da escala foi realizado o teste para verificar a confiabilidade *split-half*. Para que este tipo de confiabilidade possa ser determinado há que se dividir, de forma aleatória, os itens da escala pela metade e posteriormente correlacionar os dois conjuntos de itens. Uma alta confiabilidade será indicada se houver alta correlação entre as partes. (HAIR et al., 2005). Também foi realizado o teste do alfa de Cronbach. Sua obtenção se deu via média dos coeficientes de todas as combinações possíveis das metades divididas, podendo o alfa variar de 0 a 1. De forma geral, os pesquisadores consideram o valor de 0,7 como mínimo para que a confiabilidade da pesquisa esteja assegurada em nível aceitável. (HAIR et al., 2005). Com relação aos Alfas de Cronbach dos construtos, estes encontram-se na TABELA 1, apresentando valores maiores do que os sugeridos na literatura. (HAIR et al., 2005).

TABELA 1- ALPHA DE CRONBACH DOS CONTRUTOS

Variáveis	Alpha de Cronbach
Capacidade Absortiva	0,908
-Aquisição	0,880
-Assimilação	0,865
-Transformação	0,900
-Exploração	0,882
Capacidade de Inovação	0,872
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,861
Desempenho de Inovação	0,890
Sucesso do Novo Produto	0,909
Desempenho Organizacional	0,906
-Desempenho de Mercado	0,863
-Desempenho Financeiro	0,868

FONTE: A autora (2018)

3.3.2 Coleta de dados

Os dados avaliados nesta tese foram coletados por meio de pesquisa realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de

Administração da UFRGS, em Porto Alegre/RS. A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2016 a janeiro 2017. As entrevistas foram realizadas por seis pesquisadores em uma amostra caracterizada por empresas da indústria de transformação do território nacional.

As entrevistas foram realizadas via telefone pelos entrevistadores contratados do CEPA/UFRGS. Tal técnica de entrevista tem sido empregada em pesquisas do tipo *survey* nacionais e internacionais. Justifica-se por uma melhor relação custo-benefício, bem como efetividade frente às demais técnicas de coletas de dados, tendo ainda reduzida a distorção dos dados por não-respostas. (MÜLLER NETO, 2005).

Com o intuito de garantir que os entrevistados atendessem ao perfil requerido, havia no questionário uma pergunta filtro (MC 1.1). Tal questão indagava o quanto (de (1) nada envolvido até (4) muito envolvido) o respondente estava ligado às estratégias de marketing da empresa. Foram descartados os questionários dos respondentes que escolheram as alternativas 1 ou 2. Portanto considerou-se somente respondentes que declararam estar envolvidos ou muito envolvidos com as estratégias de marketing da empresa.

3.3.2.1 Caracterização da população

A população da presente pesquisa foi composta por empresas da indústria de transformação de distintas regiões do Brasil. Com base em documento com dados de domínio público, de fontes como IBGE e Ministério do Trabalho e Emprego, além de informações institucionais, da FIESP e do CIESP, explica-se a escolha do setor. Trata-se da 13ª edição (08 de março de 2016) do relatório “Panorama da Indústria de Transformação Brasileira.” (FIESP, 2016).

Justifica-se a escolha deste setor, pois se observa a atual queda de participação do mesmo na economia. Por se tratar de um setor importante para o desenvolvimento do país, optou-se por estudá-lo a fim de gerar *insights* e possíveis caminhos que possam auxiliar na retomada do crescimento. Pode-se observar um sucinto panorama do setor, explicitado no relatório analisado. Neste documento afirma-se que pós Segunda Guerra Mundial até o primeiro choque do petróleo, datado de 1973, ocorreu um processo de crescimento econômico expressivo na economia mundial, liderado pela indústria. Aproveitando o cenário favorável, o Brasil implementou duas políticas industriais que alteraram a estrutura industrial do país: o Plano de Metas (1956-1961) e o II PND (1974-1979). Com o fomento do governo, o processo de industrialização brasileiro fortaleceu-se e ocorreram intensas transformações industriais, aumentando com isso a participação da indústria no PIB (Produto Interno Bruto).

Devido a momentos turbulentos da história (segundo choque do petróleo -1979, aumento da taxa de juros pelos Estados Unidos, a crise da dívida do Brasil e de outros emergentes, aceleração da inflação brasileira nos anos 80, e crises financeiras da década de 90) houve impacto negativo na economia mundial. De acordo com Bonelli (2005), todos estes fatores citados contribuíram para mudança na participação da produção industrial do PIB na economia mundial, inclusive no Brasil.

O Brasil, segundo o relatório, vem perdendo competitividade das exportações industriais. Tal fato manifesta-se por meio da reprimarização da pauta exportadora, do aumento de importações industriais da China, entre outros. Entre 2003 e 2010, a economia brasileira mostrou sinais de retomada do crescimento devido ao cenário externo favorável, ambiente interno estável e a ampliação do mercado doméstico. Todavia, nos últimos anos, houve forte declínio no crescimento da economia brasileira. O país encerrou dois anos seguidos com forte queda do PIB, sendo que houve uma queda mais acentuada na indústria de transformação.

Portanto, torna-se importante estudar este setor, uma vez que o crescimento, se retomado, trará benefícios à economia nacional. A indústria brasileira sofre com a burocracia, altos tributos, infraestrutura insuficiente, taxas de câmbio, taxas de juros, falta de capacitação, entre outros. Com isso, perde-se competitividade frente à indústria de transformação mundial, ocasionando a estagnação da economia brasileira. Ainda, o estudo deste setor é relevante pois, entre 1985 a 2015, o número de pessoas empregadas nesta indústria teve queda com relação aos demais setores da economia. Em 2015 registrou-se a sua menor participação, sendo que em 1986 a indústria de transformação chegou a deter 27,1% dos empregos formais do Brasil. Porém sofreu queda drástica e em 2015 este número foi de 15,7%.

O estudo destas empresas evidencia-se também por este tipo de indústria apresentar a maior taxa de formalidade entre os setores da economia, 88% contra 70% da média dos demais setores, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua (IBGE, 2016). Ao estudar e tentar entender os mecanismos que auxiliam no aumento do desempenho das indústrias de transformação, acredita-se que se possa sugerir alternativas aos gestores para que a retomada do crescimento do setor seja revista. Com isso, haveria efeitos positivos no número de empregos formais e melhora na economia do país, devido à arrecadação de tributos.

Com relação ao porte das empresas analisadas, observou-se dados da RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego de 2015. Segundo estes dados, as empresas da indústria de transformação tinham, em média, 20,6 empregados formais. A maioria das empresas do setor

(96,9%) caracteriza-se por ser de pequeno porte, com até 99 empregados formais. Por sua vez, as empresas de porte médio (100 a 499 empregados formais), representavam 2,6% do total. Por fim, as empresas de grande porte (mais de 500 empregados formais) participavam com 0,5% do valor (RAIS, 2015)

Contudo, com relação às taxas de emprego formal, tem-se que em 2015 as firmas de pequeno porte empregavam 43,2% dos funcionários formais, as de médio porte, 25,7% e as de grande porte 31,1%. (RAIS, 2015).

Parte-se, a seguir, para a definição da amostra estudada.

3.3.2.2 Definição da amostra

A população estudada nesta pesquisa, conforme já mencionado, foram empresas do setor da indústria de transformação, abrangendo o território nacional. Formou-se um banco de dados de empresas com este perfil por meio de informações já existentes. Havia dois cadastros fornecidos pelo CEPA, contudo em um deles não havia classificação do setor das empresas. Entretanto, neste banco de dados havia o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) destas empresas. Portanto, foi possível, por meio de pesquisa, classificá-las de acordo com o seu número no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Uma vez realizada esta classificação, uniu-se a esta base de dados uma base pública também fornecida pelo CEPA. As duas bases juntas contaram com o contato de 1.916 empresas (após exclusão de dados duplicados) oriundas de diversas regiões brasileiras. Portanto, a amostra que compõe esta pesquisa caracteriza-se como não probabilística por adesão uma vez que a regra de aleatoriedade não foi respeitada na escolha dos respondentes. (MALHOTRA, 2006). Salienta-se que coube às empresas a aceitação ou não da participação na pesquisa.

3.3.3 Análise de dados

Para analisar os dados desta pesquisa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para testar hipóteses sobre as relações proposta entre as variáveis estudadas. (HOYLE, 1995). Segundo Hair et al. (2009), esta técnica é composta por um conjunto de procedimentos estatísticos. A SEM tem a capacidade de analisar simultaneamente diversas relações de dependência, ao contrário de técnicas como a análise fatorial

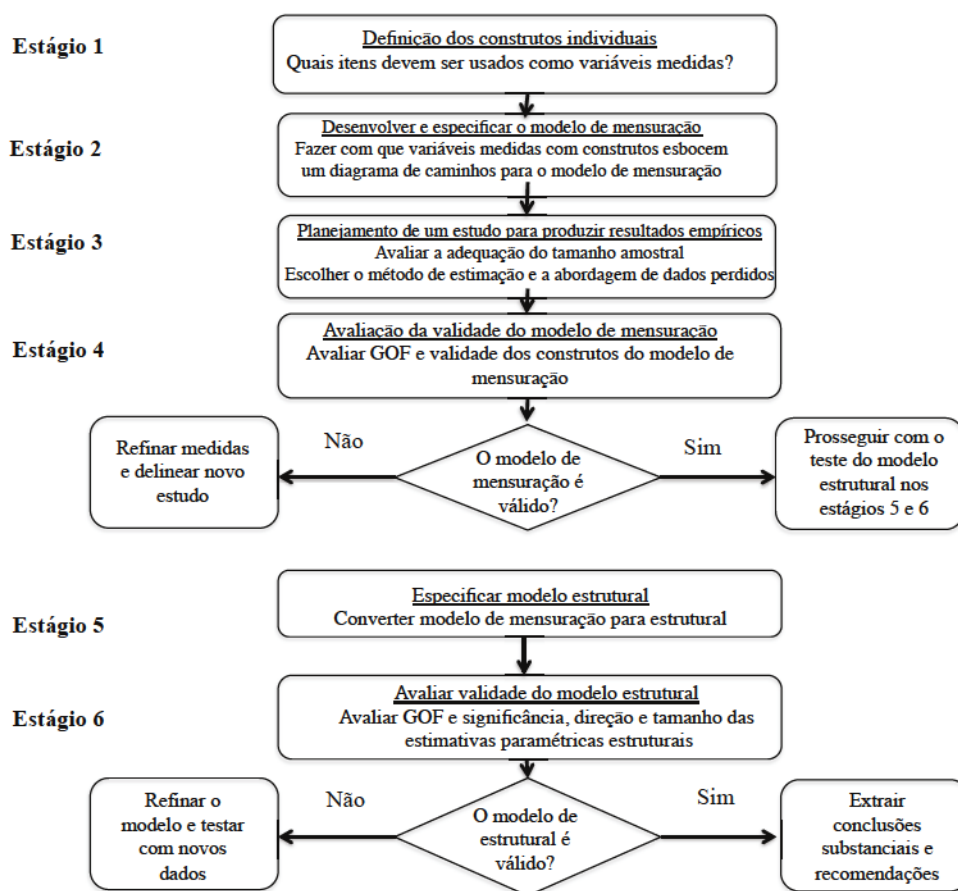
exploratória, a análise de regressão múltipla, a análise multivariável da variância, e a análise discriminante. (HAIR et al., 2009).

A Modelagem de Equações Estruturais caracteriza-se por ser uma técnica apropriada e mais eficiente para o estudo de uma série de equações múltiplas, sendo formada por dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo de mensuração. A MEE pode ser considerada como uma fusão de análise fatorial e análise de regressão múltipla. (HAIR et al., 2009). O modelo de mensuração assemelha-se à análise fatorial, pois também demonstra como variáveis medidas têm carga sobre um número menor de fatores. No que concerne as analogias com a análise de regressão, Hair et al. (2009, p. 579) afirmam que “o relevante entre elas é o fato de que resultados importantes ou construtos endógenos são previstos usando-se outros múltiplos construtos da mesma maneira que variáveis independentes preveem variáveis dependentes em regressão múltipla”.

A escolha desta técnica multivariada se deu porque ela é especialmente vantajosa para o teste de teorias caracterizadas por múltiplas equações que contém relações de dependência, como é o caso da presente investigação. Uma variável que seja hipoteticamente dependente torna-se uma variável preditora em uma relação seguinte de dependência. Portanto, a SEM possibilita a avaliação de ambas as propriedades de medida e o teste das relações teóricas hipotetizadas em apenas uma abordagem, permitindo assim a estimação simultânea e múltiplas equações. (HAIR et al., 2009).

Realizou-se a análise dos dados coletados seguindo os 6 passos que Hair et al. (2009) indicam para a realização da SEM (FIGURA 5). Definiu-se os construtos individuais; desenvolveu-se e especificou-se o modelo de mensuração; planejou-se um estudo para produção de resultados empíricos (utilizou-se a técnica de estimação de máxima verossimilhança); avaliou-se a validade do modelo de mensuração. Uma vez que se confirmou a validade do modelo, seguiu-se para a especificação do modelo estrutural e, avaliou-se a validade do modelo estrutural. A validade do modelo foi assegurada e, por fim, extraíram-se conclusões e fizeram-se recomendações.

FIGURA 5 - PROCESSO DE SEIS ESTÁGIOS PARA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS



FONTE: Extraído de Hair et al. (2009, p.578)

Isto posto, ressalta-se que as técnicas descritas foram realizadas no módulo de interface gráfica do *Analysis of Moment Structures* (AMOS), um módulo opcional do *software* de análise estatística em Ciências Sociais, o *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS), que também foi utilizado em algumas análises iniciais da amostra.

4 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, detalham-se os processos realizados para a limpeza da base de dados utilizada. Posteriormente, apresentam-se os testes realizados e os resultados da pesquisa.

4.1 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

A base de dados analisada nesta fase da pesquisa contava com 379 casos, pois devido à pergunta filtro, anteriormente, houve a exclusão de 163 casos, mais dois casos excluídos por estarem em duplicidade. Portanto, a preparação da base de dados parte deste ponto.

Nesta seção serão explicados os procedimentos realizados na preparação da base de dados. São eles: limpeza dos dados perdidos (*missing values*), valores fora dos limites, respostas não engajadas, assimetria e curtose (com análise multivariada da normalidade), colinearidade e identificação de pontos extremos (*outliers*). Segue-se a seção com a caracterização dos construtos, perfil dos respondentes, modelo de mensuração, validade do construto, e por fim, a variância comum do método (*common method bias*).

4.1.1 Dados perdidos (*missing values*)

Para a limpeza dos dados perdidos (*missing values*), continuou-se a analisar o arquivo no Excel. Foi criada uma coluna no final para contagem dos casos sem valor, utilizando-se o comando CONTAR.VAZIO. Estes foram classificados em ordem crescente e posteriormente os casos que indicavam valor diferente de 0, foram excluídos da análise. Utilizou-se para exclusão dos dados perdidos o método de caso completo (HAIR et al., 2009). Foram detectados 45 casos com um *missing value* ou mais. Logo, todos os 45 casos foram completamente excluídos. Até esta etapa a amostra contava com 334 casos válidos para análise.

4.1.2 Valores fora dos limites

Dando seguimento à limpeza dos dados, transferiu-se os dados válidos do Excel para o *software* estatístico SPSS®. O foco desta análise foram os valores fora dos limites. Por exemplo, as escalas do tipo *Likert* utilizadas na pesquisa continham 7 pontos, variando

sempre de 1 a 7. Assim sendo, qualquer valor abaixo ou acima desta faixa se enquadrariam em um valor fora dos limites.

Analizou-se, por meio da estatística descritiva, os valores mínimos e máximos das variáveis utilizadas. Todos os valores estavam dentro dos padrões estabelecidos. Cabe ressaltar que o CEPA/UFRGS, órgão que realizou a pesquisa, fez uma limpeza prévia na base de dados, procurando entregá-la com a maioria dos casos válidos para análise.

4.1.3 Respostas não engajadas

Devido às possíveis falhas de uma inspeção visual em uma amostra grande, optou-se pelo cálculo do desvio padrão para a verificação de respondentes não engajados. Portanto no software Excel, criou-se uma coluna e foram calculados, pela fórmula DESVPAD.P, os desvios-padrões. Foi retirado apenas um respondente que apresentou desvio padrão menor do que 0,5. Também foi realizada inspeção visual nos dados deste respondente e de fato ele só havia marcado 5 e 6 em todo o questionário. Portanto, o respondente número 534 foi excluído da amostra. Restaram 333 casos.

4.1.4 Assimetria e curtose

Considera-se que não há graves problemas de assimetria na amostra. Contudo, observou-se curtose brandas para os indicadores das variáveis dependentes (IC_1 e EXP_1). Esses valores de curtose atingiram um máximo de 3,25 na variável IC1 e 2,25 na variável EXP_1. Embora estes valores violem a regra de normalidade, de acordo com Sposito et al. (1983), estes valores estão dentro de uma faixa aceitável, sendo o limite superior máximo de 3,3 para normalidade.

Contudo, a soma do *critical ratio* (C.R.) resultou no valor de 39.27. Este valor representa a estimativa normalizada de Mardia (1970,1974) de curtose multivariada, embora não seja explicitada como tal. (BYRNE, 2010). Com base na estimativa de Mardia; Bentler (2005) sugere que na prática valores maiores do que 5 indicam dados não normais. No caso, 39.27 extrapola este valor. Logo pode-se afirmar que os dados são não normais. Contudo nas ciências sociais aplicadas este fato é recorrente. (PALLANT, 2005).

Conforme Pallant (2005) e Hair et al. (2009) afirmam, a não normalidade dos dados é comum em amostras maiores, e os efeitos nocivos desta não-normalidade são reduzidos.

Contudo, utilizou-se a técnica de *bootstrapping* para minimizar qualquer efeito da não-normalidade apresentada pelos dados. (BYRNE, 2010).

4.1.5 Colinearidade

Para verificar se havia multicolinearidade, examinaram-se os fatores de inflação das variáveis para todos os preditores sobre as variáveis dependentes e não se observou VIF (fator de inflação da variância) maior que 1,69, o que é muito inferior ao limiar de 10. (HAIR et al., 2009).

TABELA 2- COEFICIENTES BETA E VIF

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	0,966	0,303		3,189	0,002		
M_IC	0,060	0,046	0,066	1,295	0,196	0,664	1,507
M_NPC	0,103	0,045	0,121	2,277	0,023	0,602	1,661
M_NPS	0,204	0,043	0,234	4,751	0,000	0,703	1,423
M_IP	0,296	0,048	0,321	6,109	0,000	0,620	1,612
M_ACAP	0,141	0,060	0,126	2,352	0,019	0,594	1,682

FONTE: Coleta de dados (2018)

Portanto, como pôde ser observado na TABELA 2, os fatores de inflação de variância não apresentaram problemas. Logo, seguiu-se a análise com a verificação de *outliers*.

4.1.6 Pontos extremos (*outliers*)

Para verificar *outliers*, realizou-se uma análise de *Cook's distance*. (STEVENS, 1984) para determinar a influência de algum *outlier* (multivariado). Em nenhum caso, observamos uma distância de Cook superior a 1, como pode ser observado no APÊNDICE 6. A maioria dos casos foi muito inferior a .10. Portanto, identificou-se alguns *outliers* mas nenhum com força para influenciar a amostra. Portanto não houve remoção de nenhum caso, levando-se em consideração os resultados da análise realizada.

Após a verificação dos *outliers*, partiu-se para a caracterização dos construtos que será apresentada em pormenores na seção 4.1.7.

4.1.7 Caracterização dos construtos

Os construtos que integram o modelo teórico foram analisados por meio de estatística descritiva no *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS 21)*. Nas TABELAS de 3 a 8 que se encontram nesta seção, observou-se valores mínimos e máximos das respostas obtidas, assim como as médias, desvio padrão, assimetria e curtose correspondente a cada um dos seis indicadores da escala. Os resultados obtidos serão apresentados a seguir. Os pontos mínimo e máximo indicam quais foram os menores e os maiores valores das respostas da pesquisa, que variaram de 1 a 7. Valores fora desta extensão foram verificados em uma etapa anterior de limpeza de dados. A média corresponde à soma de todos os dados numéricos de um conjunto dividida pelo número de dados.

Já o desvio padrão indica o quão bem uma média representa os dados, ou seja, analisa a homogeneidade das observações em relação a média aritmética. Cabe destacar que a variância é o quadrado do desvio padrão. Por fim, assimetria e curtose são dois tipos de desvios que podem ocorrer em relação a distribuição normal. Valores de assimetria positivos indicam uma concentração de dados para esquerda (da média). Por sua vez, valores negativos indicam uma concentração de dados à direita (da média). Os valores positivos na curtose indicam uma curva mais pontiaguda e valores negativos uma mais achatada. Em uma curva normal esta forma não deve ser nem muito pontuda e nem muito achatada. (FIELD, 2009).

TABELA 3- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE ABSORTIVA

(continua)

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
AQU_1) A busca diária por informações relevantes do setor de atuação da empresa faz parte do nosso dia-a-dia.	1,0	7,0	5,814	1,2005	-,929	,492
AQU_2) Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar fontes de informação do setor de atuação da empresa.	2,0	7,0	5,790	1,0939	-,658	-,160
AQU_3) Nossos gestores esperam que os funcionários administrem informações advindas de setores de fora da empresa.	1,0	7,0	5,736	1,1470	-,855	,938
ASS_1) Em nossa empresa as ideias e conceitos de novos produtos são comunicados entre as diversas áreas.	2,0	7,0	5,462	1,2331	-,636	-,028
ASS_2) Nossos gerentes enfatizam a colaboração entre as áreas da empresa para resolver problemas.	3,0	7,0	5,601	1,0892	-,548	-,334

ASS_3) Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades de negócios ou departamentos.	2,0	7,0	5,498	1,1581	-,669	,267
ASS_4) Nossos gestores realizam reuniões periódicas entre as áreas para a troca de informações sobre desenvolvimento de novos produtos, problemas e objetivos alcançados.	2,0	7,0	5,649	1,1432	-,753	,289
TRA_1) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos coletados externamente.	1,0	7,0	5,547	1,0621	-,608	,729
TRA_2) Nossos funcionários utilizam novos conhecimentos adquiridos externamente, bem como os disponibilizam e os utilizam de outras maneiras na empresa.	1,0	7,0	5,643	1,0420	-,754	,925
TRA_3) Nossos funcionários combinam de maneira bem sucedida o conhecimento existente com o conhecimento adquirido externamente para a geração de novas ideias.	1,0	7,0	5,577	1,0856	-,617	,518
TRA_4) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos externamente em seu trabalho do “dia a dia”.	1,0	7,0	5,565	1,0440	-,732	1,100
EXP_1) Nossos gestores incentivam o desenvolvimento de novos produtos.	1,0	7,0	5,799	1,2388	-1,391	2,265
EXP_2) Nossa empresa revisa constantemente as tecnologias disponíveis e as adapta de acordo com os novos conhecimentos adquiridos externamente.	2,0	7,0	5,781	1,1207	-,864	,511
EXP_3) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar de forma mais eficiente ao adotar novas tecnologias.	2,0	7,0	5,919	1,1015	-1,009	,833

FONTE: Coleta de dados (2018)

Observa-se na TABELA 3, relativa ao construto Capacidade Absortiva, que sete construtos apresentaram valor mínimo diferente de ‘1’ (AQU_2, ASS_1, ASS_2, ASS_3, ASS_4, EXP_2 e EXP_3). Com relação ao valor máximo, todos os construtos apresentaram nota ‘7’. As médias observadas têm resultados próximos à média do construto (5,67), sendo a menor média a do indicador ASS_1 (5,462) e a maior média a do indicador EXP_3 (5,919). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. Já a curtose, que apresenta apenas três fatores negativos, indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Na TABELA 4 encontram-se os dados da estatística descritiva do construto Capacidade de Inovação, de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011).

TABELA 4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
IC_1) Nossa empresa desenvolve melhor novas ideias para ajudar os consumidores.	1,0	7,0	5,922	1,0442	-1,360	3,318
IC_2) Nossa empresa oferece com mais rapidez novas ofertas para os clientes.	1,0	7,0	5,694	1,1014	-,881	,983
IC_3) Nossa empresa tem mais habilidade em gerenciar os processos para manter os custos baixos.	1,0	7,0	5,661	1,1702	-,823	,394
IC_4) Nossa empresa tem mais habilidade de entregar soluções completas para resolver os problemas dos consumidores.	1,0	7,0	5,811	1,0629	-1,039	1,573

FONTE: Coleta de dados (2018)

Os dados da TABELA 4, referentes ao construto de Capacidade de Inovação, apresentam todos os indicadores com valores mínimos de '1' e máximo de '7'. Já a média dos indicadores assemelha-se à média do construto (5,77). A menor média encontrada foi do IC_3 (5,66) e a maior média foi do indicador IC_1 (5,92). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. A curtose também apresenta somente valores positivos, o que indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Na TABELA 5 encontram-se os dados da estatística descritiva do construto Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, de Murray, Gao e Kotabe (2011).

TABELA 5- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO (continua)

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
NPC_1) Nossa empresa gerencia melhor os novos produtos.	1,0	7,0	5,634	1,1555	-1,124	1,710
NPC_2) Nossa empresa desenvolve novos produtos para explorar os investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).	1,0	7,0	5,598	1,2075	-1,139	1,597
NPC_3) Nossa empresa desenvolve e lança novos produtos em um espaço curto de tempo.	1,0	7,0	5,261	1,3469	-,842	,580

NPC_4) Nós gerenciamos na íntegra o desenvolvimento de novos produtos, sem terceirizações.	2,0	7,0	5,444	1,1926	-,859	,490
NPC_5) O lançamento dos nossos novos produtos é bem sucedido.	1,0	7,0	5,748	1,1365	-1,016	1,062

FONTE: Coleta de dados (2018)

Por sua vez, os dados da TABELA 5, referentes ao construto de Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, apresentam indicadores com valores mínimos de '1', com exceção do NPC_4 que é '2'. Todos os indicadores de valor máximo apresentam '7'. Já a média dos indicadores assemelha-se à média do construto (5,54). A menor média encontrada foi do NPC_3 (5,26) e a maior média foi do indicador NPC_5 (5,748). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. A curtose também apresenta somente valores positivos, o que indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Na TABELA 6 encontram-se os dados da estatística descritiva do construto Desempenho de Inovação, de Jimenez-Castillo e Sanchez-Perez (2013).

TABELA 6- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
IP_1) O desempenho do programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu nossos objetivos.	2,0	7,0	5,637	1,0428	-,896	1,230
IP_2) O nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é rentável.	1,0	7,0	5,655	1,1021	-,913	1,463
IP_3) Comparado com o nosso principal concorrente, em geral nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é melhor sucedido.	3,0	7,0	5,682	1,0124	-,486	-,294
IP_4) Nossa empresa lucra satisfatoriamente com seus novos produtos.	2,0	7,0	5,703	1,1053	-,872	,810

FONTE: Coleta de dados (2018)

Já na TABELA 6, referentes ao construto de Desempenho de Inovação, observa-se que somente um indicador, IP_2, apresenta valor mínimo de '1'. Todos os indicadores de valor máximo apresentam '7'. Já a média dos indicadores assemelha-se à média do construto (5,54).

A menor média encontrada foi do indicador IP_1 (5,637), sendo a maior média representada pelo indicador IP_4 (5,703). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. A curtose apresenta valores positivos com exceção do indicador IP_3, o que indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Na TABELA 7 encontram-se os dados da estatística descritiva do construto Sucesso do Novo Produto, de Baker e Sinkula (1999).

TABELA 7- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO SUCESSO DO NOVO PRODUTO

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
NPS_1) Taxa de introdução de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.	1,0	7,0	5,357	1,1726	-,556	,364
NPS_2) Taxa de sucesso de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.	1,0	7,0	5,432	1,1217	-,616	,467
NPS_3) Grau de diferenciação do produto.	1,0	7,0	5,574	1,1159	-,709	,622
NPS_4) A habilidade dos concorrentes para copiar novos produtos.	1,0	7,0	5,282	1,2167	-,524	,193
NPS_5) Rapidez no processo de novos produtos em relação ao do seu principal concorrente.	1,0	7,0	5,378	1,0787	-,407	,240

FONTE: Coleta de dados (2018)

Por sua vez, os dados da TABELA 7, referentes ao construto Sucesso do Novo Produto, apresentam todos os indicadores com valores mínimos de '1' e máximo de '7'. Já a média dos indicadores assemelha-se à média do construto (5,40). A menor média encontrada foi do NPS_4 (5,282) e a maior média foi do indicador NPS_3 (5,57). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. A curtose também apresenta somente valores positivos, o que indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Por fim, na TABELA 8 encontram-se os dados da estatística descritiva do construto Desempenho Organizacional, de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011).

TABELA 8- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
MP_1) Nossa empresa tem maior crescimento em vendas.	2,0	7,0	5,417	1,0935	-,678	,478
MP_2) Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir novos consumidores.	1,0	7,0	5,514	1,0827	-,730	,959
MP_3) Nossa empresa tem maior market share (participação de mercado).	1,0	7,0	5,408	1,1387	-,678	,580
MP_4) Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais.	1,0	7,0	5,390	1,0828	-,682	,816
FP_1) Nossa empresa é mais lucrativa.	1,0	7,0	5,541	1,0423	-,486	,334
FP_2) Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos.	2,0	7,0	5,450	,9794	-,325	-,273
FP_3) Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros.	2,0	7,0	5,601	1,0266	-,517	,035

FONTE: Coleta de dados (2018)

Já na TABELA 8, referente ao construto de Desempenho Organizacional, observa-se que quatro indicadores apresentam valor mínimo de ‘1’ (MP_2, MP_3, MP_4, e FP_1). Os demais (MP_1, FP_2, e FP_3) apresenta valor mínimo de ‘2’. Por sua vez, todos os indicadores de valor máximo apresentam ‘7’. Já a média dos indicadores assemelha-se à média do construto (5,48). A menor média encontrada foi do indicador MP_4 (5,39), sendo a maior média representada pelo indicador FP_3 (5,60). Observa-se que os valores da assimetria são negativos na sua totalidade, o que indica uma concentração dos dados à direita da média. A curtose apresenta valores positivos com exceção do indicador FP_2, o que indica uma curva mais pontiaguda na representação gráfica da curva de distribuição dos dados.

Com relação aos desvios padrões e variâncias dos indicadores, pode-se observar nas TABELAS 3 4, 5, 6, 7 e 8 que os mesmos estão baixos em relação às suas médias. O maior desvio padrão foi de 1,34 e a maior variância de 1,79, ambas do indicador NPC_3. Ainda assim, esses valores são considerados baixos em relação à média desse mesmo indicador: 5,26 TABELA 5.

Por fim, a TABELA 9 apresenta os resultados do teste *split-half*, confirmando a alta confiabilidade da escala (HAIR et al., 2005).

TABELA 9- ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE

TABELA 9- ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,928
		N de itens	25
	Parte 2	Valor	0,904
		N de itens	25
	N total de itens		50
Correlação entre formas			0,642
Coeficiente de Spearman-Brown	Comprimento igual		0,782
	Comprimento desigual		0,782
Coeficiente de meia divisão de Guttman			0,782

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se a alta correlação entre as “metades” randomicamente selecionadas pelo *software* SPSS®, confirmando alta confiabilidade da escala (HAIR et al., 2005), resultado obtido por meio do teste *split-half*.

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

No nível individual, o perfil desejado para responder a pesquisa eram gestores que estivessem relacionados com as estratégias de marketing da organização. Para que tal premissa fosse respeitada, havia no questionário uma pergunta filtro, conforme anteriormente mencionado. Esta classificava o respondente como passível de responder o questionário ou não. Após a coleta, foram retirados da amostra 163 casos que não respeitaram o requisito da pergunta filtro.

Houve também o cuidado de verificar se haviam respondentes duplicados. Para isso, com os dados no Excel, classificou-se por ordem alfabética os e-mails dos respondentes e foram retirados dois casos que apresentavam pares idênticos (caso 246 e 352). Após análise da pergunta filtro e da exclusão das duplicatas, foram excluídos 165 casos, restando 379 (de um total inicial de 544). Contudo, trabalhou-se com um total de 333 casos, número que será explicado na seção seguinte.

As TABELAS 10, 11 e 12 mostram as características demográficas, idade da empresa e tempo de mercado das mesmas.

TABELA 10- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS POR REGIÃO

Região	Frequência	%	%Acumulada
Sudeste	233	69,96	69,96
Sul	66	19,84	89,8
Nordeste	9	2,7	92,5
Centro-Oeste	9	2,7	95,2
Multinacional	16	4,8	100

FONTE: Coleta de dados (2018)

Observa-se na TABELA 9, que a maioria das empresas participantes da pesquisa encontram-se na região Sudeste (n=233, 69,96%) do país, o que vai ao encontro das características dos dados de geração do PIB brasileiro.

TABELA 11- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PELA IDADE

Idade da Empresa (anos)	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 10	40	12,01	12,01
De 10 a 30	200	60,07	72,08
Mais de 30	93	27,92	100

FONTE: Coleta de dados (2018)

No quesito idade, 60% das empresas analisadas tinham entre 10 e 30 anos de existência, seguidas por quase 28% de empresas com mais de 30 anos de existência, como pode ser observado na TABELA 11.

TABELA 12- DIVISÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Porte da Empresa (nº de funcionários)	Frequência	%	% Acumulada
Micro- até 19	44	13,21	13,22
Pequena- de 20 a 99	120	36,04	49,26
Média- de 100 a 499	123	36,93	86,19
Grande- + de 500	46	13,81	100

FONTE: Coleta de dados (2018)

Com relação ao porte, de acordo com a classificação do SEBRAE (2016), pelo número de funcionários, para a indústria observa-se que a amostra é caracterizada, em sua maioria (86,19%) por micro, pequenas e médias empresas. Constata-se, em análise das TABELAS 10, 11 e 12 que o perfil da indústria de transformação no Brasil foi retratado nesta amostra, uma vez que dados do RAIS (2015) apontam para um perfil semelhante.

Com a finalização de todas as etapas de limpeza de dados e caracterização descritas, na seção 4.3 apresenta-se o Modelo de Mensuração desta pesquisa.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (AFC) OU MODELO DE MENSURAÇÃO

Conforme descrito no Capítulo de Metodologia, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais para a análise das relações teóricas propostas, devido à adequação desta análise multivariada ao objetivo de análise da pesquisa. Ressalta-se que a SEM é composta por dois componentes básicos: (a) o modelo estrutural e (b) o modelo de mensuração. Brevemente, o modelo estrutural trata-se do modelo de caminhos, que relaciona as variáveis independentes com as dependentes. Suas relações propostas são baseadas na teoria. (HAIR et al., 2009). Por sua vez, o modelo de mensuração, também chamado de Análise Fatorial Confirmatória, permite o uso de diversos indicadores para uma única variável independente ou dependente. Por meio deste modelo, avalia-se a contribuição de cada item da escala e incorpora-se a maneira como a escala mede o conceito (confiabilidade). Posteriormente, estas escalas avaliadas integram o modelo estrutural. (HAIR et al., 2009).

Esclarece-se que neste estudo não houve a necessidade de realização de Análise Fatorial Exploratória, uma vez que todos os construtos que formaram a escala foram retirados de outros estudos, já tendo especificados os indicadores pertencentes a cada construto. Portanto, partiu-se diretamente para a Análise Fatorial Confirmatória, uma vez que realizou-se pré testes utilizando-se respondentes semelhantes aos da população estudada, conforme sugerido por Hair et al. (2009).

A flexibilidade que a SEM apresenta possibilita ao pesquisador analisar de forma adequada muitos objetivos de pesquisa. (HAIR et al., 2009). Todavia, estes objetivos devem ser definidos como orientações em uma estratégia (plano de ação para um resultado específico) de modelagem. Com relação às estratégias de modelagem existentes, Hair et al. (2009) explicam três, a saber: (a) Estratégia de modelagem confirmatória; (b) Estratégia de modelos concorrentes; e (c) Estratégia de desenvolvimento de modelos.

Brevemente, na estratégia de modelagem confirmatória, o pesquisador especifica apenas um modelo e utiliza a SEM para a avaliação do ajuste do modelo aos dados. Por sua vez, a estratégia de modelos concorrentes visa comparar o modelo estimado com modelos alternativos, identificando e testando modelos que representam relações estruturais hipotéticas distintas. Já na estratégia de desenvolvimento de modelos, apesar de uma estrutura de modelo básico existir, busca-se melhorar esta estrutura por meio de modificações do modelo estrutural. (HAIR et al., 2009). Devido ao objetivo da presente pesquisa, a estratégia utilizada foi a de modelagem confirmatória, pois se confirmou que o modelo proposto é um dentre outros modelos aceitáveis.

Para verificar a adequação do modelo de mensuração, alguns índices de bondade de ajuste (GOF) foram analisados. Hair et al. (2009) indicam a análise de alguns itens além do GOF de qui-quadrado. Os autores sugerem que deve-se confiar também em pelo menos um índice de qualidade absoluto e um índice de qualidade incremental. O índice de qualidade absoluto serve para ver o quanto a teoria se ajusta aos dados e o índice de qualidade incremental (ou comparativo), serve para ver o quanto um modelo se ajusta a um modelo alternativo de referência (modelo nulo onde todas as variáveis observadas são ‘não correlacionadas’). (HAIR et al., 2009). Os autores afirmam que o emprego de três ou quatro índices de ajuste fornece evidência adequada de ajuste do modelo.

Portanto, tendo as recomendações de Hair et al. (2009) em mente, analisou-se o CMIN/DF (qui quadrado/graus de liberdade); medidas de ajuste absoluto: RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação, e que também mede a má qualidade do ajuste). Índices de ajuste incremental: TLI (índice de Tucker Lewis) e CFI (índice de ajuste comparativo). A fim de breve esclarecimento, Hair et al. (2009) ensinam que o RMSEA é uma medida de ajuste absoluto que representa o quão bem um modelo ajusta-se a uma dada população, e não apenas uma amostra utilizada para fins de estimação. Valores esperados de RMSEA considerados “bons” ficam abaixo de 0,10 para aceitação do modelo.

Já o TLI trata-se de um índice de ajuste incremental que compara matematicamente um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência. Modelos com bons ajustes tendem a apresentar TLI próximos a 1. Por fim, o CFI, também um índice de ajuste incremental, que, segundo Hair et al. (2009, p. 570) “é uma versão melhorada do índice de ajuste normado (NFI)” . Por sua vez, o NFI é “uma proporção da diferença no valor χ^2 para o modelo ajustado e um modelo nulo dividida pelo valor χ^2 para o modelo nulo” (HAIR et al., 2009, p. 570), de onde o CFI foi obtido como uma tentativa de incluir complexidade no modelo em uma medida de ajuste. Consideram-se valores de CFI abaixo de 0,90 relativos a modelos que não se ajustam bem.

O modelo teórico é composto por seis construtos, a saber:

- 1 - Capacidade Absortiva (ACAP- *Absorptive Capacity*)- construto de segunda ordem, composto por 3 indicadores relativos à aquisição (AQU- *aquisition*), 4 relativos à assimilação (ASS- *assimilation*), 4 relativos à transformação (TRA- *transformation*), e 3 relativos à exploração (EXP- *exploration*).
- 2 - Capacidade de Inovação- construto de primeira ordem composto por 4 indicadores (MIC- *Marketing Innovative Capability*).

3 - Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos- construto de primeira ordem composto por 5 indicadores (NPDC- *New Product Development Capability*).

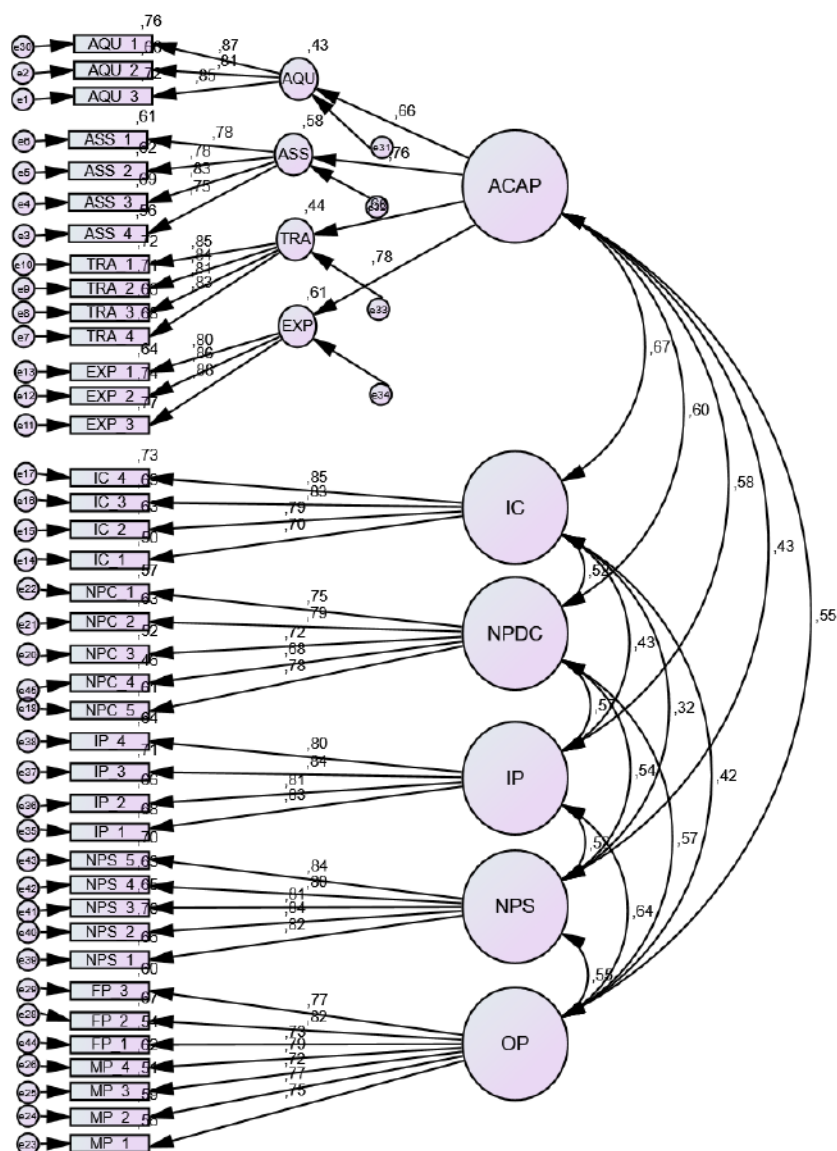
4 - Desempenho de Inovação- construto de primeira ordem composto por 4 indicadores (IP- *Innovation Performance*).

5 - Sucesso do Novo Produto- construto de primeira ordem composto por 5 indicadores (NPS- *New Product Success*).

6 - Desempenho Organizacional (OP- *Organizational Performance*)- construto de primeira ordem composto por 7 indicadores, sendo 3 relativos ao desempenho financeiro (FP- *financial performance*), e 4 relativos ao desempenho de mercado (MP- *market performance*).

Na FIGURA 6, apresenta-se o Modelo Inicial de Mensuração, padronizado, com todos os itens da escala, totalizando 39 indicadores.

FIGURA 6- CFA COM 39 INDICADORES- MODELO COMPLETO PADRONIZADO



FONTE: Coleta de dados (2018)

A TABELA 13 indica os índices de ajuste do modelo de mensuração completo, referentes à FIGURA 6, com 39 itens.

TABELA 13- ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO COMPLETO- 39 INDICADORES

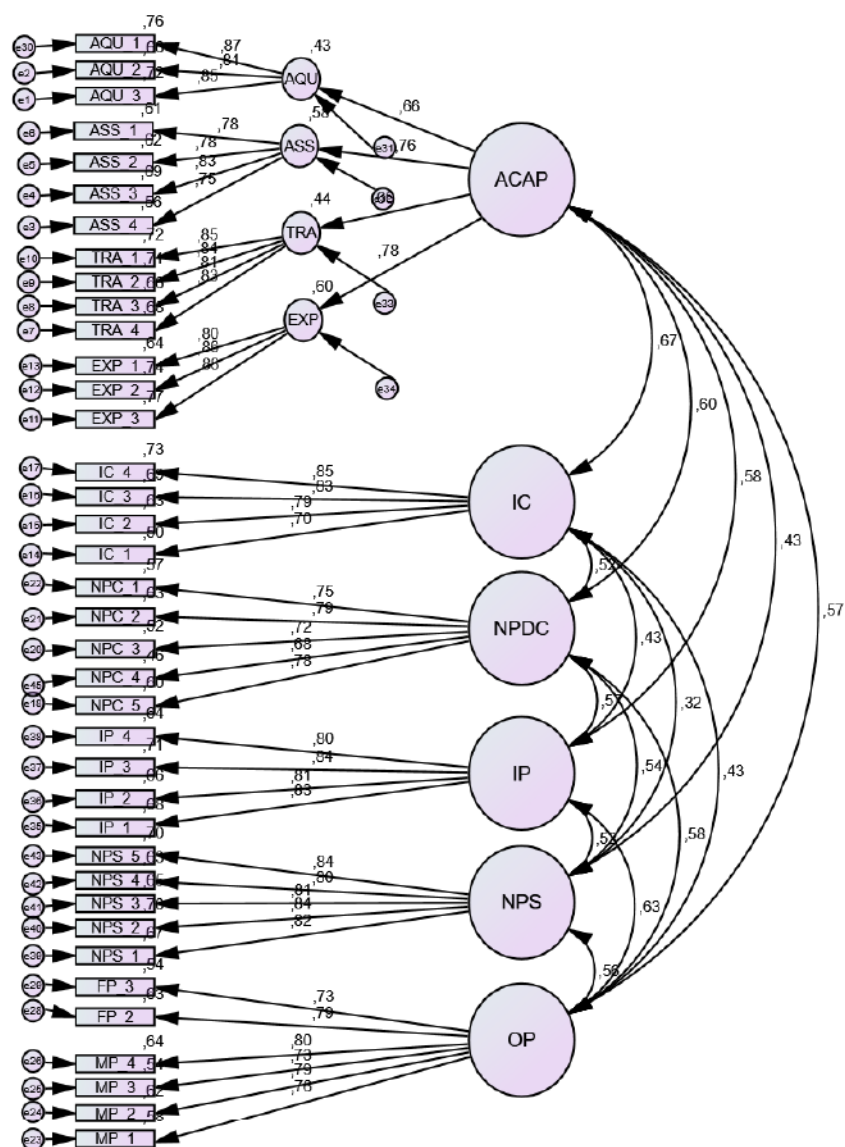
Indicadores de Ajuste	Parâmetros (Hair et al, 2009)	Modelo 1 (Completo)
CMIN/DF	≤ 3	1.987
RMSEA	≥ 0 e $\leq .07$.055
TLI	$\geq .90$.914
CFI	$\geq .90$.921

FONTE: Coleta de dados (2018)

Os 39 indicadores dos construtos foram analisados (FIGURA 9 e TABELA 11). Conforme se pode analisar na TABELA 13, todos os índices de ajuste do modelo CMIN/DF, RMSEA e TLI, e CFI estavam dentro de padrões recomendados. Contudo, analisaram-se os índices de modificação, e os valores correspondentes ao erros das variáveis FP_1(e44) e FP_3(e29) estavam fora dos padrões. Partiu-se então para a análise das cargas padronizadas, onde verificou-se FP_1 com valor de .73 e FP_3 com valor de .77. Verificado isso, consultou-se a escala para leitura dos itens a fim de verificar seus conteúdos. Estes dois índices de certa forma, apresentavam medidas semelhantes. O item que foi retirado (FP_1) tinha componentes suficientes no seu construto correspondente para que o modelo funcionasse (na literatura são indicados no mínimo 3 itens por construto- HAIR et al., 2009). Por estas razões, exclui-se do modelo a variável FP_1.

Partiu-se para a análise do modelo com 38 indicadores, ou seja, sem FP_1. Obtiveram-se os resultados expostos na FIGURA 7, com índices de ajustes apresentados na TABELA 14.

FIGURA 7- CFA COM 38 INDICADORES (SEM FP_1) PADRONIZADO



FONTE: Coleta de dados (2018)

TABELA 14- ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO COM 38 INDICADORES (SEM FP_1)

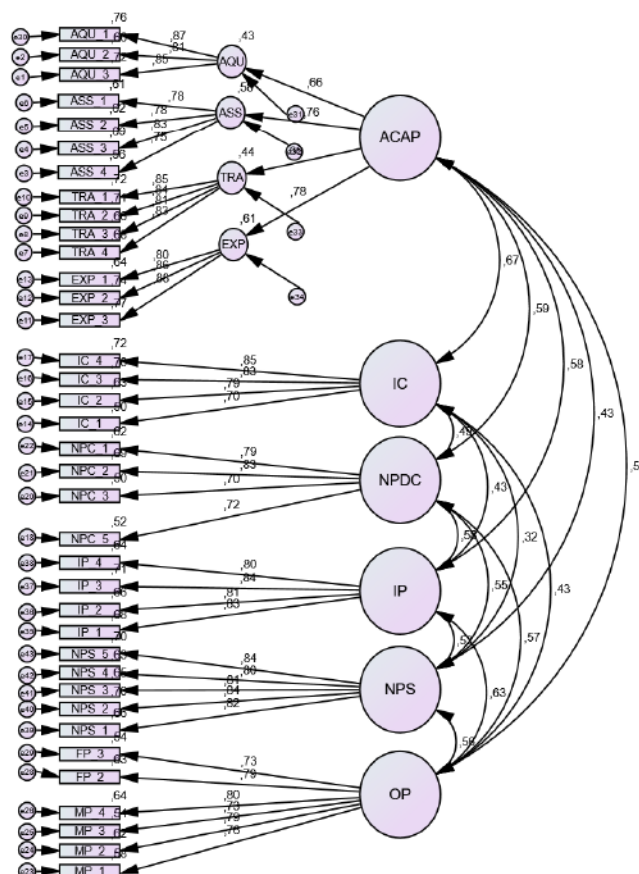
Indicadores de Ajuste	Parâmetros (Hair et al, 2009)	Modelo 2 (Sem FP_1)
CMIN/DF	≤ 3	1.925
RMSEA	≥ 0 e $\leq .07$.053
TLI	$\geq .90$.921
CFI	$\geq .90$.927

FONTE: Coleta de dados (2018)

Os 38 indicadores foram analisados (FIGURA 7 e TABELA 14). Conforme pode-se analisar na TABELA 12, os índices de ajuste do modelo CMIN/DF, RMSEA e CFI continuam dentro de padrões recomendados. Como na inspeção do índices de modificação indicaram 2 pares de erros relacionados, e um já foi removido, analisaram-se os índices de modificação novamente, e os valores correspondentes ao erros das variáveis NPC_5(e18) e NPC_4(e45) continuavam fora dos padrões. Partiu-se então para a análise das cargas padronizadas, onde verificou-se NPC_5 com valor de .78 e NPC_4 com valor de .68. Verificado isso, consultou-se novamente a escala para leitura dos itens a fim de verificar seus conteúdos. Conforme o caso da exclusão anterior, os dois índices apresentavam medidas semelhantes. O item que foi retirado (NPC_4) tinha componentes suficientes no seu construto correspondente para que o modelo funcionasse (na literatura são indicados no mínimo 3 itens por construto- HAIR et al., 2009). Por estas razões, exclui-se do modelo a variável NPC_4.

Partiu-se para a análise do modelo com 37 indicadores, ou seja, sem NPC_4 e sem FP_1. Obtiveram-se os resultados expostos na FIGURA 8, com índices de ajustes apresentados na TABELA 15.

FIGURA 8- CFA COM 37 INDICADORES (SEM FP_1 E SEM NPC_4) PADRONIZADOS



FONTE: Coleta de dados (2018)

TABELA 15- ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELO DE MENSURAÇÃO COM 37 INDICADORES (SEM FP_1 E NPC_4)

Indicadores de Ajuste	Parâmetros (Hair et al, 2009)	Modelo 3 (Sem FP_1 e NPC_4)
CMIN/DF	≤ 3	1.830
RMSEA	≥ 0 e $\leq .07$.050
TLI	$\geq .90$.931
CFI	$\geq .90$.937

FONTE: Coleta de dados (2018)

Os 37 indicadores foram analisados (FIGURA 8 e TABELA 15). Pode-se verificar na TABELA 15, que os índices de ajuste do modelo CMIN/DF, RMSEA, TLI e CFI ficaram dentro de padrões recomendados. Verificou-se ainda os valores para o SRMR (*standardised root mean square residual*) que variam de zero a 1. Em modelos de ajuste adequado, observam-se valores inferiores a 0,05 (BYRNE, 2010; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW; CADOGAN, 2000), porém valores mais elevados, como 0,08, são considerados aceitáveis. (HU; BENTLER, 1999). Portanto, verificou-se o valor do SRMR padronizado (.0494). Como ele está abaixo do valor estipulado de .05 crê-se que o Modelo 3 não necessita mais ajustes. Logo, optou-se por utilizar esta configuração como a de mensuração final.

Segue na TABELA 16 os ajustes dos três modelos de mensuração testados.

TABELA 16- ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO

Indicadores de Ajuste	Parâmetros (Hair et al, 2009)	Modelo 1 (Completo)	Modelo 2 (Sem FP_1)	Modelo 3 (Sem FP_1 e NPC_4)
CMIN/DF	≤ 3	1.987	1.925	1.830
GFI	$\geq .90$.819	.831	.844
RMSEA	≥ 0 e $\leq .07$.055	.053	.050
TLI	$\geq .90$.914	.921	.931
CFI	$\geq .90$.921	.927	.937

FONTE: Coleta de dados (2018)

Assim, identificado aceitável ajuste do modelo de mensuração, partiu-se para a investigação da validade e confiabilidade do modelo, para posteriormente construir o modelo estrutural da pesquisa. Na seção 4.3.1

4.3.1 Validade do construto

Por validade do construto entende-se o grau que um grupo de itens avaliados reflete efetivamente o construto latente teórico que tais indicadores deveriam mensurar. (HAIR et al., 2009). A validade de construto pode ser verificada por meio de quatro abordagens, a saber: validade monológica, validade de conteúdo (já verificadas em etapa pré coleta, na validação do instrumento) e validade convergente e validade discriminante. As duas últimas serão abordadas nas seções 4.3.2 e 4.3.3.

4.3.2 Validade convergente

Hair et al. (2009) ensinam que a validade convergente diz respeito a quanto os indicadores de um construto convergem para ou dividem alta proporção de variância comum. Entende-se que tal validade deva convergir, conforme o próprio nome indica, com outros índices com os quais deveria assemelhar-se teoricamente. Na presente pesquisa a validade convergente foi averiguada por meio da variância média extraída (AVE) e da confiabilidade composta (CR), de acordo com recomendações de Hair et al. (2009). Observou-se a validade convergente dos construtos conforme valores da TABELA 17 ($AVE > .50$). A confiabilidade evidenciou-se pelos CR maiores do que .70, também observados na TABELA 15. (BAGOZZI; YI, 1988).

TABELA 17- VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS

Construto	CR	AVE
IP	0,891	0,672
IMC	0,874	0,636
NPDC	0,848	0,584
OP	0,897	0,592
ACAP	0,808	0,514
NPS	0,910	0,670

FONTE: Coleta de dados (2018)

Com relação às cargas fatoriais dos indicadores, observa-se que todos têm carga acima de 0,6; sendo a menor carga reportada a do indicador NPC_3 (0,696), conforme pode ser analisado no Apêndice 3.

4.3.3 Validade discriminante

Seguindo com a verificação das validades, apresenta-se a validade discriminante dos construtos na TABELA 18. Tal medida visa identificar se os construtos são de fato distintos

uns dos outros, ou seja, se as operacionalizações são de fato distintas teoricamente das quais deveriam ser. (HAIR et al., 2009). Para que o construto tenha validade discriminante espera-se que a raiz quadrada dos AVE's (valores destacados em negrito na diagonal) sejam maiores do que qualquer outra correlação correspondente. (FORNELL; LARCKER, 1981). Verifica-se na TABELA 18 que a validade discriminante de todos os construtos foi alcançada de acordo com os critérios estipulados na literatura.

TABELA 18- MEDIDAS DE VALIDADE DISCRIMINANTE

	AVE	IP	IMC	NPDC	OP	ACAP	NPS
IP	0,672	0,820					
IMC	0,636	0,429	0,798				
NPDC	0,584	0,578	0,493	0,764			
OP	0,592	0,634	0,427	0,571	0,769		
ACAP	0,514	0,581	0,674	0,595	0,565	0,717	
NPS	0,670	0,520	0,319	0,550	0,559	0,434	0,818

FONTE: Coleta de dados (2018)

4.3.4 Viés do Método Comum (*Common Method Bias*)

Pesquisas em que dois ou mais construtos são mensurados com o mesmo método podem apresentar efeitos enviesados. Outro fator que pode enviesar os efeitos é ter somente um respondente por empresa. Quando isso ocorre, há que se preocupar com a covariância observada entre os construtos, pois ela pode se dar devido a utilização do mesmo método de mensuração. (LOWRY; GASKIN, 2014; PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012).

Para verificar a interferência ou não de *common method bias*, realizou-se o teste de Harman (HARMAN, 1976). Para tal, utilizou-se no *software* SPSS® a Análise Fatorial Exploratória com a fixação de um fator sem rotação. O único fator forçado representou 34,15% (<50%). (PODSAKOFF et al., 2003).

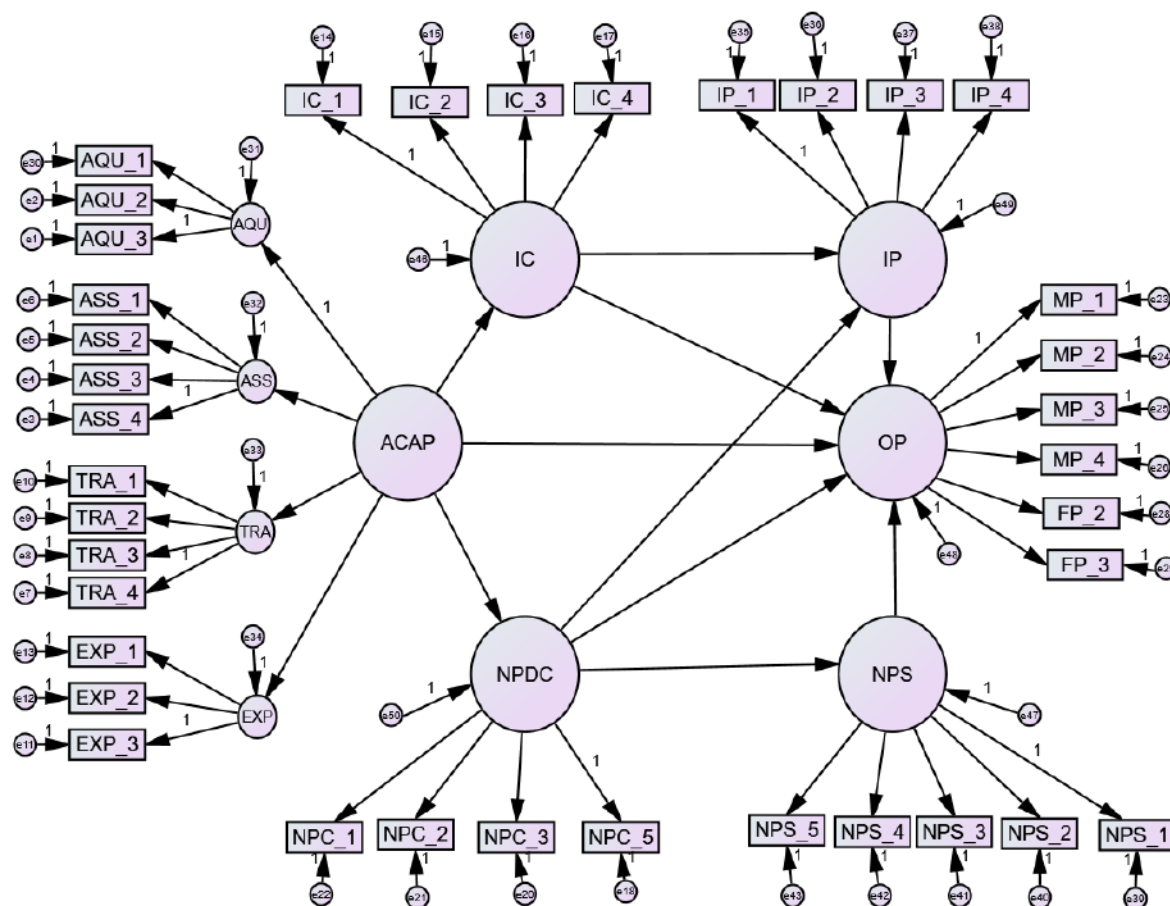
Por meio do método de Harman, os resultados indicam que o viés do método comum não interfere no modelo, uma vez que seu valor é menor do que 50%, ou seja, o poder de explicação de uma variável não está na sua maioria em um único fator.

Merrilees *et al.* (2011) sugerem que se analise o teste de validade discriminante (TABELA 18). De acordo com os valores apresentados, também não há indícios de viés do método comum. Portanto, a próxima etapa foi a construção e análise do modelo estrutural.

4.4 MODELO ESTRUTURAL (TEÓRICO)

Uma vez tendo realizado todos os testes necessários para a adequação do modelo de mensuração, parte-se para a construção e análise do modelo estrutural por meio da Análise Estrutural. A FIGURA 9 representa graficamente o modelo estrutural desta pesquisa.

FIGURA 9- DIAGRAMA DE CAMINHOS



FONTE: Coleta de dados (2018)

4.4.1 Ajuste geral

Nesta seção será mostrada a validade do modelo estrutural. Os valores de CMIN/DF, RMSEA, TLI, e CFI estão dentro dos limites estipulados por Hair et al. (2009), como observa-se na TABELA 19.

TABELA 19- AJUSTE FINAL DO MODELO ESTRUTURAL

Indicadores de Ajuste	Parâmetros (Hair et al, 2009)	Modelo Estrutural Final
CMIN/DF	≤ 3	1,874
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$	0,051
TLI	$\geq 0,90$	0,927
CFI	$\geq 0,90$	0,933

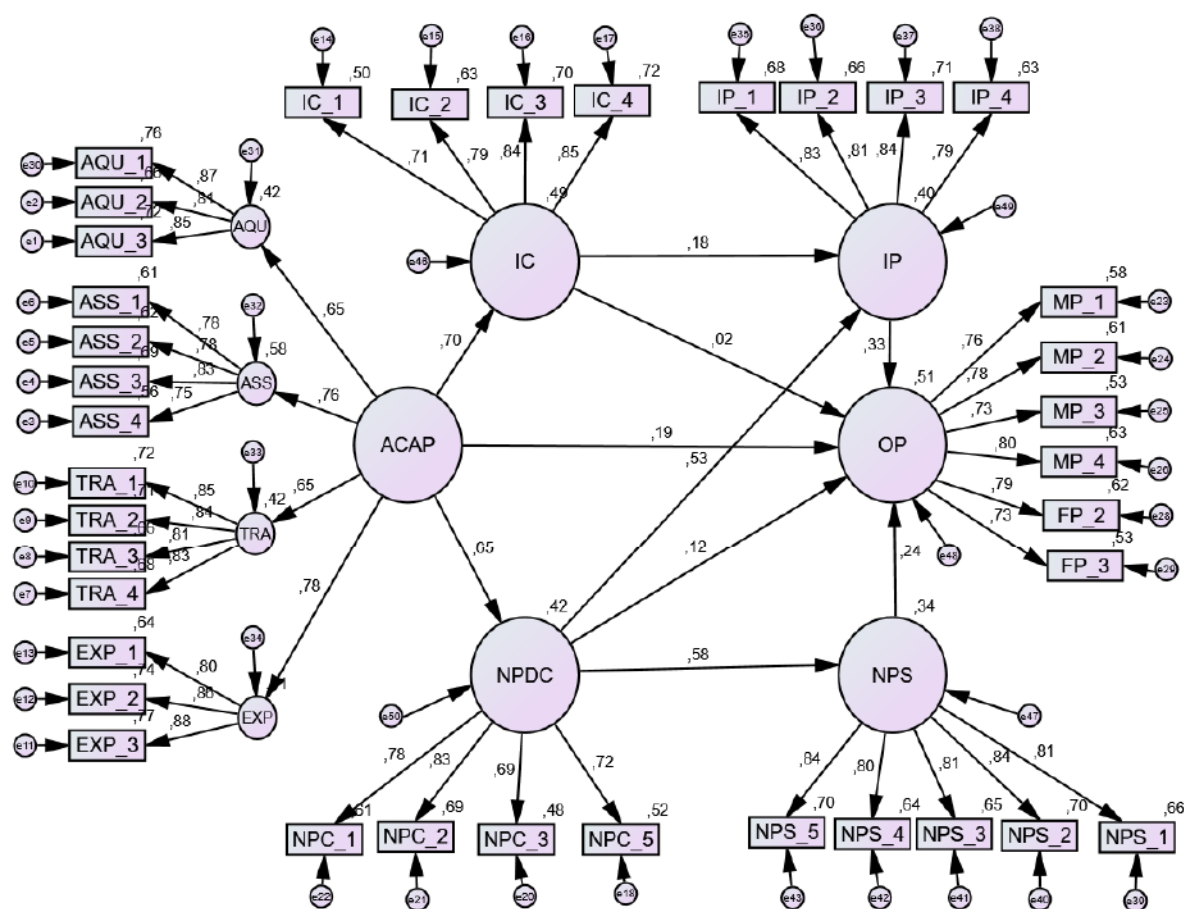
FONTE: Coleta de dados (2018)

Hair et al. (2009) ensinam que os GOF do modelo são apenas uma das maneiras de analisá-lo. Contudo, ainda faz-se necessária a análise e discussão dos valores dos caminhos baseados na teoria estudada. O diagrama dos caminhos pode ser avaliado na FIGURA 13 e na TABELA 20. Nota-se que dos 11 caminhos existentes no modelo, 4 não mostraram significância estatística para os dados da amostra pesquisada. Na FIGURA 10 também são passíveis de identificação os coeficientes de determinação (R^2). Para fins de parâmetro na análise, Hair et al. (2009) indicam que um $R^2 = 1$ indica que o modelo proposto previu de forma perfeita a variável dependente. Com base nesse parâmetro, pode-se analisar na TABELA 21 que o valor de R^2 na variável dependente (Desempenho Organizacional) foi de 0,51, o que significa 51% da variação do Desempenho Organizacional foi explicado pelo modelo.

Analisando-se a TABELA 21 com os valores dos R^2 , levando em conta somente os caminhos significativos do modelo, os resultados indicam que a Capacidade Absortiva explica 49% da Capacidade de Inovação e 41% da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. Já 34% do Sucesso do Novo Produto é explicado pela Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (influenciada pela ACAP). Por fim, 40% do Desempenho de Inovação é explicado pela Capacidade de Inovação e pela Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (ambas influenciadas pela ACAP).

De acordo com a literatura da área de ciências sociais, Cohen (1988) indica que o valor de $R^2 = 2\%$ é classificado como de efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ efeito médio e $R^2 = 26\%$, efeito grande. Logo, conclui-se que os efeitos encontrados no modelo apresentaram bons resultados.

FIGURA 10- DIAGRAMA DE CAMINHOS PADRONIZADOS



FONTE: Coleta de dados (2018)

Os valores padronizados dos caminhos do modelo (β) estão representados na TABELA 20 com seus respectivos valores p , que indicam sua significância estatística. Valores p representados com *** indicam que o caminho foi significativo a 0,001. Considera-se estatisticamente significante valores abaixo de .005, como foi o caso da relação Capacidade de Inovação com Desempenho de Inovação. Já os valores p expressos em números (todos maiores que 0,005) indicam que o caminho não apresentou significância estatística.

TABELA 20- COEFICIENTES E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO

			Valor padronizado	Valor <i>p</i>
Capacidade de Inovação	<---	Capacidade Absortiva	0,70	***
Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos	<---	Capacidade Absortiva	0,65	***
Desempenho de Inovação	<---	Capacidade de Inovação	0,18	0,003

Sucesso do Novo Produto	<---	Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos	0,58	***
Desempenho de Inovação	<---	Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos	0,53	***
Desempenho Organizacional	<---	Capacidade Absortiva	0,19	0,055
Desempenho Organizacional	<---	Desempenho de Inovação	0,33	***
Desempenho Organizacional	<---	Sucesso do Novo Produto	0,24	***
Desempenho Organizacional	<---	Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos	0,12	0,149
Desempenho Organizacional	<---	Capacidade de Inovação	0,02	0,790

FONTE: Coleta de dados (2018)

A TABELA 21 apresenta os valores dos coeficientes R^2 das variáveis do modelo representado na FIGURA 10.

TABELA 21- VALORES R^2 DOS CONSTRUTOS

Construto	Valor
Capacidade de Inovação	0,49
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,42
Sucesso do Novo Produto	0,34
Desempenho de Inovação	0,40
Desempenho Organizacional	0,51

FONTE: Coleta de dados (2018)

De acordo com os dados apresentados até aqui, conclui-se que o modelo pode ser considerado validado. Portanto na próxima seção (4.4.2) parte-se para o teste das hipóteses propostas.

4.4.2 Teste das hipóteses

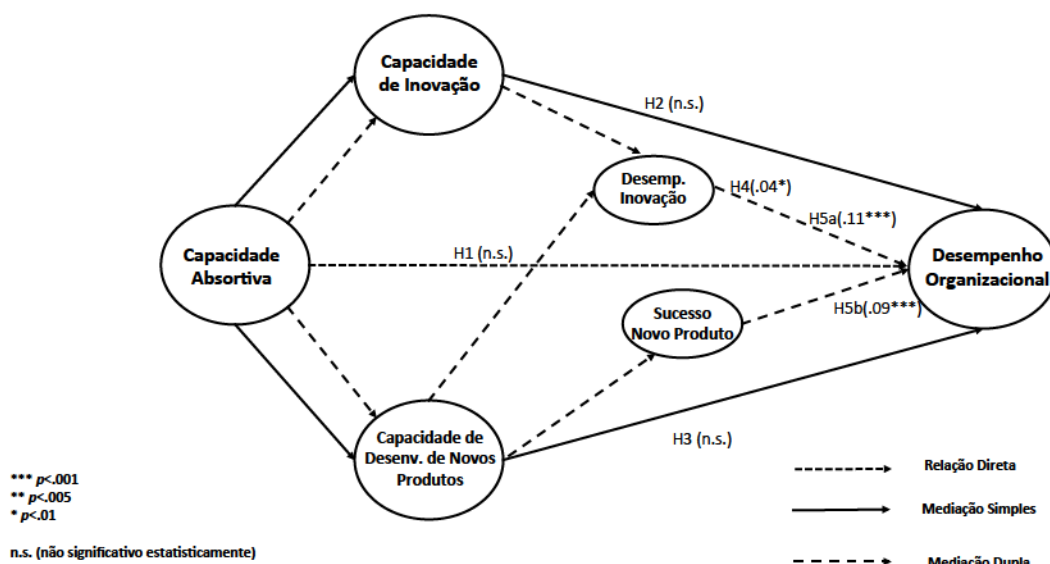
Para poder trabalhar com a modelagem de equações estruturais no *software* AMOS®, primeiro deve-se ter índices de ajuste adequados do modelo estrutural, os quais foram reportados na TABELA 19.

Para realizar os testes de mediação no *software* estatístico AMOS®, após as verificações de ajuste do modelo (BYRNE, 2010) procedeu-se com os testes de mediação.

Para estes testes foi necessário ter no AMOS® *estimand controls* instalados. (STATWIKI, 2017). Especificamente, utilizou-se os *estimand controls MyIndirectEffects* (mediação simples) e *ABCIndirectEffect* (mediação dupla). Estes controles permitem estipular caminhos dentro do modelo a serem medidos, porém sem alterar o modelo (o modelo estrutural permanece intacto e com as relações preservadas), todavia os caminhos estipulados (A-B, e A-B-C, representação gráfica nos APÊNDICES 5 e 6) são medidos, e o Beta (β) e o p valor de cada caminho são calculados. Logo se todos os caminhos são significativos, há mediação. Contudo se um dos caminhos não for significativo, isto indica que este caminho de mediação não é significativo. Entretanto, os valores de efeito de mediação gerados pelos *estimands* são não padronizados. Logo, calculou-se a mediação com valores padronizados por meio da multiplicação dos Beta (β) dos caminhos estatisticamente significativos. Nos caminhos que apresentaram $p \geq 0,1$, conclui-se não haver mediação, portanto se uma relação era composta por um destes caminhos, sua relação de mediação não foi significativa em termos estatísticos.

Na FIGURA 11, observam-se as hipóteses e seus valores com base no modelo estrutural final ajustado.

FIGURA 11- MODELO TEÓRICO COM RESULTADOS PADRONIZADOS



FONTE: A autora (2018)

Segue na TABELA 22 os resultados padronizados e não padronizados dos testes das hipóteses teóricas testadas.

TABELA 22- RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES

Relação hipotetizada	Beta(β)	Significância	SUPORTADA?
H ₁ : Capacidade Absortiva => Desempenho Organizacional.	n.s.	n.s.	Não
<i>Efeitos com mediação simples</i>			
H ₂ : Capacidade Absortiva => Capacidade de Inovação => Desempenho Organizacional.	n.s.	n.s.	Não
H ₃ : Capacidade Absortiva => Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto => Desempenho Organizacional.	n.s.	n.s.	Não
<i>Efeitos com mediação dupla</i>			
H ₄ : Capacidade Absortiva=> Capacidade de Inovação => Desempenho de Inovação => Desempenho Organizacional.	0,056(NP*) 0,04(P**)	< 0,005	Sim
H _{5a} : Capacidade Absortiva => Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto => Desempenho de Inovação => Desempenho Organizacional.	0,148(NP*) 0,11(P**)	<0,001	Sim
H _{5b} : Capacidade Absortiva => Capacidade de Desenvolvimento do Novo Produto => Sucesso do Novo Produto => Desempenho Organizacional	0,119(NP*) 0,09(P**)	<0,001	Sim

FONTE: Coleta de dados (2018)

*NP- valor não padronizado

**P- valor padronizado

Reporta-se com base na TABELA 22 que as hipóteses H₄, H_{5a}, e H_{5b} foram suportadas pelos dados coletados. Em contrapartida, não tiveram suporte as hipóteses H₁, H₂, e H₃. A seguir, no Capítulo 5, estes resultados serão discutidos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção os achados do estudo serão discutidos à luz das teorias e estudos discutidas na pesquisa.

No presente trabalho, defendeu-se a tese de que por meio das capacidades de marketing e de medidas de desempenho operacional houvesse relação entre o conhecimento absorvido externamente e o desempenho da empresa. Buscou-se, por meio dos dados, responder à seguinte questão: *“Qual a intensidade que as Capacidades de Marketing e os Desempenhos Operacionais medeiam a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional?”* De acordo com os resultados encontrados, afirma-se que as capacidades de marketing aqui estudadas, juntamente com os desempenhos operacionais medeiam totalmente a relação entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional, ou seja, somente por meio dos mediadores é que há relação entre as variáveis preditoras e dependente. Contudo não foram todos os caminhos de mediação hipotetizados que foram suportados.

De acordo com os testes estatísticos na amostra analisada, a relação entre ACAP-OP não foi significativa, o que implica concluir que os dados da pesquisa não suportaram a H_1 . Esses resultados corroboram os autores que encontraram relações indiretas entre as capacidades de absorção e o desempenho. (BHARATI; ZHANG; CHAUDHURY, 2014; GARCÍA-MORALES; RUIZ-MORENO; LLORENS-MONTES, 2007; ALI; KAN; SARSTEDT, 2016; LANE; SALK; LYLES, 2001; KOSTOPOULOS et al., 2011; CORRAL DE ZULBIEQUI et al., 2016).

Este achado mostra que existe uma relação mediada entre a ACAP e o Desempenho Organizacional, como foi proposto em outras hipóteses do estudo. Somente a aquisição, assimilação, e exploração do conhecimento externo, sem a efetiva transformação e comercialização de resultados de inovação, não levam a resultados financeiros concretos para organizações ao longo do tempo. (KOSTOPOULOS et al., 2011). Por exemplo, Kazanjian et al. (2002) descobriram que a inovação era um mediador nessa relação.

Sabe-se que as empresas dependem cada vez mais de fontes externas de informação para promover a inovação e melhorar seu desempenho. (CASSIMAN; VEUGELERS, 2002; MORGAN; BERTHON, 2008). De acordo com os autores, a ACAP ajuda a promover a inovação e, então, o desempenho. Assim, os resultados encontrados indicam que este é um caminho mais apropriado a ser investigado. (CASSIMAN; VEUGELERS, 2002; MORGAN; BERTHON, 2008; GARCIA-MORALES et al., 2010; ALI; KAN; SARSTEDT, 2016). No

entanto, concordando com Kostopoulos et al. (2011, p. 2) "a capacidade de absorção pode ser uma fonte de obtenção de retornos competitivos aumentados do conhecimento externo". Por fim, na amostra analisada, o que o modelo de ACAP de Zahra e George (2002) sugere - a relação direta entre a ACAP e o desempenho organizacional, não foi suportada.

Knudsen e Roman (2004) indicam que a ACAP é um fator importante na previsão da capacidade de inovação da organização. Na mesma linha de pensamento, Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) propõem que o uso de conhecimento externo absorvido pelas organizações é um elemento principal da capacidade de inovação- caminho que de fato foi significativo no modelo teórico proposto (embora não hipotetizado). Contudo, com relação à H₂, o não suporte do papel mediador da Capacidade de Inovação na relação entre ACAP e Desempenho Organizacional foi um achado contra intuitivo e justifica uma investigação mais aprofundada.

De acordo com Damanpour et al. (2009), as empresas têm como objetivo responder de forma efetiva às demandas do mercado e assim atingir o objetivo de manter ou melhorar seu desempenho por meio da inovação. Contudo, de acordo com os achados do estudo, pode-se inferir que muitos dos novos produtos atraíam mais os clientes já existentes do que os novos. Se de fato isso ocorre, sugere-se que a inovação sirva mais para manter os clientes existentes, do que para atrair novos clientes e consequentemente aumentar a participação no mercado ou o volume de vendas.

Embora o setor pesquisado lide com inovação, levantam-se outros possíveis motivos do não suporte da hipótese H₂. Pode ser inferido com relação ao construto Capacidade de Inovação, com base nas suas medidas do questionário- foco em ideias e soluções inovadoras para os consumidores, rapidez na entrega de novas ofertas, e manutenção de custos baixos, que possivelmente estes fatores não levem diretamente ao Desempenho Financeiro. Cohen e Levinthal (1990) e Khilji et al. (2006) concordam que a capacidade de inovação está associada às invenções correspondentes com o contexto do mercado onde a empresa atua. A afirmação dos autores sugere uma possível explicação para o não suporte da H₂. Especula-se que o mercado brasileiro não seja o contexto mais favorável para inovação na indústria de transformação, talvez por este motivo a Capacidade de Inovação não tenha mediado a relação ACAP-DO. Logo, deduz-se que estes elementos possam levar a desempenhos operacionais, como por exemplo, Desempenho de Inovação, que foi previsto em hipóteses neste estudo.

Ainda com relação às capacidades de inovação, Kostopoulos et al. (2011) dizem que o sucesso de uma inovação não é garantido. Seguindo a mesma ideia, Baker e Sinkula (2005) argumentam que é difícil prever se os clientes adotarão os novos produtos e serviços. Assim,

de acordo com os autores, o retorno esperado não é certo. Infere-se, portanto, que esses argumentos poderiam fornecer subsídios para o não suporte da hipótese H_2 , sugerindo a existência de alguma variável entre a capacidade de inovação e o desempenho. De acordo com Kostopoulos et al. (2011), há vários estudos que encontraram achados empíricos conflitantes entre inovação e desempenho. (GATIGNON et al., 2002; MORGAN; BERTHON, 2008; WALKER, 2004). Também deve ser observado que as empresas da amostra eram de uma grande variedade de indústrias de transformação e, portanto, a Capacidade de Inovação poderia ser mais importante em algumas do que em outras.

A terceira hipótese do estudo, a H_3 , também não foi suportada pelos dados da amostra. Tratava-se da mediação da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos na relação entre a ACAP e o Desempenho Organizacional. Considera-se, assim como na H_2 , este um achado contra intuitivo. Embora sem ser hipotetizada nesta pesquisa, encontrou-se relação estatisticamente significativa entre a ACAP e a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. Corroborando o achado, diversos autores encontraram em suas pesquisas relação entre a capacidade de absorção e o desenvolvimento de novos produtos. (ATUAHENE-GIMA, 1992; KUMAR; NTI, 1998; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; FOSFURI; TRIBÓ, 2008).

Contudo, considera-se a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos como a habilidade de (fazer algo). Infere-se que somente a habilidade que a empresa tem de tomar um curso de ação, não é de fato a sua realização, o que sugere que possa haver uma variável no meio da relação entre estes construtos. Prova disso são pesquisas que não encontraram uma relação direta entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010; YU; RAMANATHAN; NATH, 2014).

Já a mediação da Capacidade de Inovação passando pelo Desempenho da Inovação na relação da ACAP com o Desempenho Organizacional, na hipótese H_4 , foi suportada pelos dados. Alguns estudos consideram que o conhecimento de mercado é um dos principais impulsionadores do desempenho da inovação do produto. (ATUAHENE-GIMA, 1995, 2005; LI; CALANTONE 1998; MOORMAN; MINER, 1997). Os testes estatísticos desta pesquisa encontraram que a Capacidade de Inovação não está diretamente relacionada ao Desempenho Organizacional (sem hipótese formal). De acordo com os resultados obtidos, o Desempenho da Inovação precisa mediar a relação para gerar Desempenho Organizacional.

Quando se verificam as hipóteses H_{5a} e H_{5b} , encontra-se suporte da análise estatística para as proposições teóricas realizadas. Trata-se da dupla mediação entre a ACAP e o

Desempenho Organizacional por intermédio da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos e do Desempenho de Inovação (H_{5a}) e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos e Sucesso do Novo Produto (H_{5b}). Com relação às hipóteses H_{5a} e H_{5b} , Kostopoulos et al. (2011) afirmam que a capacidade de absorção auxilia as empresas a modificar as práticas organizacionais existentes e o desenvolvimento de novos esquemas cognitivos. Essas mudanças permitem às empresas buscarem novos desenvolvimentos de produtos e extensões de linha de produtos. (KAZANJIAN et al., 2002). Por sua vez, essas atividades ajudam as empresas a promover o desempenho financeiro. (LANE et al., 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002). Relativo ao sucesso do novo produto, há estudos que afirmam que este construto tem efeito positivo no desempenho organizacional. (BAKER; SINKULA, 1999; HAN et al., 1998; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; GRIFFIN; PAGE, 1996; HULTINK et al., 1998; MONTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994).

Ainda sobre a dupla mediação confirmada nas hipóteses H_{4a} , H_{5a} e H_{5b} , a influência das capacidades combinadas em sequência (ACAP e Capacidades de Marketing) só influenciou o desempenho organizacional quando o desempenho operacional estava mediando o caminho hipotetizado. O entendimento do papel de uma medida não financeira que reflita as ações de marketing nas organizações é um achado inédito no estudo das relações propostas no modelo teórico. Somente ter capacidades não impacta no desempenho organizacional. Há que se ter medidas de desempenho operacionais, ou seja, as capacidades traduzidas em resultados (ainda que não financeiros) antecedendo os resultados financeiros da organização.

É importante ressaltar que a maioria das avaliações de efeitos de desempenho usam amostras de uma única seção transversal. Uma exceção é o estudo de Kumar et al. (2011) sobre a mudança do papel da orientação do mercado ao longo de oito anos. Os resultados deste estudo longitudinal apontaram que o efeito da orientação para o mercado nas vendas e nos lucros são positivas ao longo do tempo. No entanto, o efeito da orientação do mercado nos resultados financeiros diminuiu ao longo do tempo, sugerindo assim que os maiores benefícios são adquiridos pelos pioneiros. Este resultado enfatiza que é importante se estudar o desenvolvimento de novas capacidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere ao uso do conhecimento gerado fora das empresas, um maior entendimento da utilização desse conhecimento pretendeu demonstrar às empresas que vale a pena sempre aprender, e não somente “apagar incêndios” todos os dias, e não tirar nenhuma lição disso. Trata-se de uma engrenagem. À medida que a empresa para de “apagar tantos incêndios”, e investe recursos na melhoria de seus produtos e processos, entrega mais valor aos seus consumidores, com isso cria-se mais demanda, mais pessoas são contratadas na empresa, mais impostos são gerados, e por aí segue.

Portanto, para pesquisar este assunto, o objetivo geral deste estudo foi analisar a influência mediadora das capacidades de marketing, e dos desempenhos operacionais na relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional. Para que este fim fosse cumprido, propuseram-se seis objetivos específicos. Indica-se que todos os objetivos propostos nesta pesquisa foram atingidos, gerando contribuições teóricas e práticas que auxiliaram no preenchimento das lacunas teóricas e práticas levantadas neste estudo. Estas contribuições são discutidas nas seções 6.1 e 6.2. Por fim, na seção 6.3 apontam-se as limitações desta pesquisa e indicam-se caminhos para futuras pesquisas sobre o tema.

Com base nos dados coletados, o primeiro objetivo específico testou a influência da Capacidade Absortiva no Desempenho Organizacional, e verificou-se que não há relação direta entre eles, o que permite concluir que a H_1 não foi corroborada. Portanto, o objetivo referente à esta hipótese foi cumprido. O segundo e o terceiro objetivos específicos, que propuseram a verificação da mediação simples das capacidades de marketing entre ACAP e desempenho organizacional, foram cumpridos. Por meio da H_2 verificou-se que a Capacidade de Inovação não medeia a relação ACAP- Desempenho Organizacional. Nesta mesma linha, a H_3 também não foi suportada, indicando que a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos não tem efeito mediador na relação ACAP- Desempenho Organizacional.

Já o quarto e quintos objetivos específicos tiveram suas respectivas hipóteses corroboradas. A H_4 , que teorizava sobre o duplo efeito mediador da Capacidade de Inovação e do Desempenho de Inovação na relação ACAP- Desempenho Organizacional, foi suportada. As hipóteses H_{5a} e H_{5b} , que respectivamente supuseram o duplo papel mediador da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos no Desempenho de Inovação (H_{5a}) e no Sucesso do Novo Produto (H_{5b}) também foram corroboradas.

Salienta-se que todos os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados. Portanto, segue-se a discussão com as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta seção apresenta as contribuições realizadas às Teorias Organizacionais, conforme proposto no início desta pesquisa, por meio das lacunas levantadas. De forma específica, os achados desta pesquisa contribuem para o avanço da literatura na área de marketing, pois indicam que as duas capacidades de marketing aqui estudadas (NPDC e IC), bem como os desempenhos operacionais (IP e NPS), medeiam a relação entre o conhecimento que as empresas obtêm externamente e seu desempenho organizacional. Portanto, os resultados mostram que o recurso ‘conhecimento’ deve encontrar eco dentro da empresa a fim de ser trabalhado por intermédio das capacidades existentes, para gerar melhor desempenho operacional e organizacional. Por meio das características próprias da organização, o conhecimento externo será melhor desenvolvido, criando assim, heterogeneidade entre os desempenhos das empresas.

Especificamente, a primeira lacuna teórica deste estudo propôs investigar a influência da ACAP no Desempenho Organizacional, pois a fundamentação teórica apresentou diversos estudos que se contradiziam quanto à relação direta entre a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional. Deste *gap* teórico, surgiu a Hipótese 1. Com o não suporte da H_1 , entendeu-se que o papel da ACAP como mecanismo direto de tradução do conhecimento externo em resultado organizacionais não ocorre por meio da ligação direta ACAP-OP no setor da indústria de transformação brasileira. Ou seja, não é porque a empresa tem acesso ao conhecimento externo que automaticamente terá um bom desempenho.

O resultado da H_1 contradiz a afirmação de Tsai (2001) que postula que a maior capacidade de absorção está relacionada ao melhor desempenho organizacional. (TSAI, 2001). No entanto, a não corroboração da H_1 está em concordância com Corral de Zubielqui, Jones e Lester (2016) que também encontraram que não há relação direta entre a ACAP e o desempenho organizacional. Tal achado pode encontrar respaldo no estudo de Liu e Ko (2011) o qual aponta que o conhecimento da empresa será útil somente se traduzido em certas capacidades que favoreçam a implementação de recursos, pois somente a aprendizagem pode não ser suficiente para que as empresas alcancem melhores resultados. Em outras palavras isto quer dizer que não há impacto direto no desempenho organizacional se a empresa somente adquire o conhecimento externo, o assimila, o transforma e por fim o explora, sem que o mesmo influencie as capacidades internas da empresa ligadas ao mercado.

Inclusive a sustentação da H5_a e H5_b reforça este argumento por demonstrar que a relação ACAP-OP é totalmente mediada tanto pelas capacidades de marketing como pelos desempenhos não financeiros. Autores já haviam encontrado ligações entre as capacidades de aprendizagem, no contexto do marketing, com capacidades de marketing (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011), e também a ligação destas com o desempenho organizacional. (VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Assim como estudos que encontraram ligação entre a capacidade de inovação e o desempenho de inovação (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003; LAI et al., 2014;), capacidade de desenvolvimento de novos produtos com desempenho de inovação (BERCHICCI, 2013; KNUDSEN, 2007; LILIEN et al., 2002; STEINBERG; PROCHER; URBIG, 2017), e com o sucesso do novo produto (HEIRATI; O'CASS, 2014; GRANER; MIßLER-BEHR, 2014), e desenvolvimento de novos produtos e o desempenho de inovação. (BERCHICCI, 2013; KNUDSEN, 2007; LILIEN et al., 2002; STEINBERG; PROCHER; URBIG, 2017).

Ainda há estudos que indicam ligação entre os desempenhos operacionais e o desempenho organizacional. (OZTEKIN et al., 2015; LANGERAK et al., 2004; JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2011; CORRAL DE ZULBIEQUI et al., 2016). Contudo, apesar destas duas variáveis, capacidades de marketing e desempenho não financeiro, influenciarem os resultados das empresas, não foram encontrados evidências de estudos que utilizaram as mesmas concomitantemente. Portanto, confirmar esta dupla mediação, é outra contribuição acadêmica deste estudo, uma vez que demonstra a relação entre as capacidades de marketing, desempenhos operacionais e desempenho organizacional.

De acordo com Henard e Szymanski (2001) e Montoya-Weiss e Calantone (1994), as capacidades das organizações ligadas à inovação de produtos são fundamentais para que as empresas se mantenham competitivas no mercado. De acordo com esta ideia, os resultados do presente estudo mostraram uma influência positiva e significativa entre a ACAP e a capacidade de inovação e ACAP e capacidade de desenvolvimento de novos produtos (embora estas relações não terem sido hipotetizadas formalmente neste estudo). Nesse sentido, argumenta-se que a ACAP influencia estas capacidades de marketing (IP e NPDC) por meio da interação de novos conhecimentos externos às capacidades internas de marketing. Estudos anteriores concordam com os achados da presente pesquisa ao encontrarem que a ACAP influencia de forma significativa a capacidade de inovação das empresas (COHEN;

LEVINTHAL, 1990; KNUDSEN; ROMAN, 2004) e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Mesmo que não hipotetizado no estudo, a relação entre a ACAP e as capacidades de marketing foi estatisticamente significativa, apresentando resultados que indicam que a Capacidade Absortiva explica 49% da variação da Capacidade de Inovação e 41% da variação da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos.

A capacidade de absorção, como mostra o presente estudo, atua como um mecanismo para auxiliar as empresas a alcançarem a inovação, novos produtos e, finalmente, o desempenho financeiro. Assim, infere-se que investimentos na ACAP, nas capacidades de marketing e no controle dos desempenhos operacionais, poderão resultar em diferenças de desempenho entre as empresas. (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Com relação ao estudo de diferentes tipos de desempenho de forma desagregada, ressalta-se mais uma contribuição teórica no fortalecimento dos achados de estudos que ligam os desempenhos operacionais aos financeiros. Os desempenhos operacionais, de acordo com Pace, Basso, e Silva (2003) devem refletir os resultados dos objetivos da empresa, transformados por meio de ações e processos, tendo suas medidas relacionadas aos objetivos operacionais dos diversos setores das organizações, tais como as funções de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos. (FULLERTON; WEMPE, 2009). Os autores ainda afirmam que é indispensável que estes indicadores estejam alinhados com os objetivos da organização, bem como com os processos e ações previamente estipuladas, para que possam obter indicadores que reflitam de fato os resultados almejados. (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Tal afirmação foi corroborada nesta pesquisa, uma vez que somente com os desempenhos operacionais é que houve a dupla mediação no modelo.

Ainda, Morgan (2012) postula que as empresas também aprendem passando por etapas da cadeia de resultados de desempenho de marketing, como é o caso dos desempenhos operacionais utilizados nesta pesquisa. Além de que, o conhecimento destes resultados da *performance* são maneiras capazes de levar às organizações a ajustes na seleção e no gerenciamento de seus recursos e futuras ações de marketing.

Para Dávila, Durst, e Varvakis (2018) a busca por correlações entre indicadores-chave com o desempenho organizacional é necessária, tais como lançamento de novos produtos, patentes, despesas de P&D, crescimento de produtividade, rentabilidade ou valores de mercado de empresas. Portanto, os achados da H₄ (ACAP- IC- IP – OP), H_{5a} (ACAP- NPDC- IP – OP), e H_{5b} (ACAP- NPDC- NPS – OP), corroboram a sugestão dos autores.

Esta pesquisa também contribuiu para compor o corpo de literatura sobre os resultados da Capacidade Absortiva sugerido por alguns autores. (ARBUSSA; COENDERS, 2007; FOSFURI; TRIBÓ, 2008). Conforme já mencionado, somente o investimento na ACAP não garante a *performance* da empresa. Isto porque, como demonstrado, encontrou-se que 34% da variação do Sucesso do Novo Produto é explicado pela Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (influenciada pela ACAP). Igualmente, 40% da variação do Desempenho de Inovação é explicado pela Capacidade de Inovação e pela Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (ambas influenciadas pela ACAP). Por fim, todas as variáveis do modelo são responsáveis por explicar 51% da variação do desempenho organizacional, resultado relevante para a área, pois demonstra em números as articulações entre as capacidades. Ainda, demonstra que a ACAP antecede as capacidades de marketing, que por sua vez são sucedidas pelos desempenhos operacionais, que por fim, geram o desempenho organizacional.

Outra contribuição refere-se ao aprofundamento das teorias de base deste estudo. Sobre a teoria RBV, retomando, os achados da H₁ indicam que somente a Capacidade Absortiva (*Dynamic Capability*), não gera desempenho financeiro se não houver recursos internos (RBV) por meio dos quais elas possam se desenvolver para criar algo mais tangível. A heterogeneidade dos desempenhos (embasada por DC, RBV, e aprendizagem organizacional) entre as empresas será percebida quando a empresa aprender com o ambiente externo (em constante mudança), traduzir este conhecimento e uni-lo com as habilidades já construídas internamente a fim de gerar valor para os clientes, vantagem competitiva, diferenciação, e conseqüentemente, melhor desempenho.

Por sua vez, a geração de valor, diferenciação e atingimento da vantagem competitiva podem ser vistas sob a ótica de Morgan (2012) que assegura que sob o efeito das capacidades de marketing, ocorre a transformação dos recursos de marketing em resultados organizacionais. Com base na RBV, a vantagem competitiva sustentável é atingida por intermédio da implementação de mecanismos capazes de “isolar” a empresa na posição em que ela se encontra, protegendo-a da imitação dos concorrentes.

Com base nos preceitos de Morgan (2012), infere-se que por meio da relação entre a ACAP-OP mediada pelas capacidades de marketing e pelos desempenhos organizacionais, haverá o aumento da ambiguidade causal, o custo da imitação irá aumentar, haverá maior dificuldade da concorrência copiar produtos, serviços e processos devido à intangibilidade das capacidades resultante da aprendizagem por meio do conhecimento externo. Também se evidencia a importância da *path dependence* na exclusividade das capacidades e recursos organizacionais, a complexidade, que decorre da interação de múltiplos recursos, e, por fim

as barreiras legais que a empresa possa impor por meio de patentes, por exemplo. (LIPPMAN; RUMELT 1982; DIRICKX; COOL 1989; REED; DEFILLIPPI, 1990; HOOLEY et al., 2005).

Em relação à teoria das capacidades dinâmicas, seguindo a mesma linha de base teórica de pesquisa de Kostopoulos et al. (2011), estudou-se a ACAP como uma capacidade dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002), contribuindo para ampliar esse conhecimento. Ainda, demonstrou-se por meio deste estudo que a Capacidade Absortiva e as Capacidades de Marketing, por meio dos desempenhos operacionais, são fontes importantes de vantagem competitiva, fortalecendo preceitos da VBR e da teoria das capacidades dinâmicas. Isso fornece suporte empírico para proposições da teoria das CD que enfatizam a importância do conhecimento mercadológico e do desenvolvimento de capacidades ligadas ao mercado para que as empresas consigam executar estratégias que vão ao encontro das necessidades do seu público. No que diz respeito à RBV, o presente estudo apontou como capacidades internas da empresa (capacidades de marketing) contribuíram para o desempenho organizacional. Também utilizou-se o construto com as quatro fases da ACAP, conforme propuseram Zahra e George (2002), o que fortalece a reconceituação proposta pelos autores. Ainda, conforme sugerem Kostopoulos et al. (2011), a fim de melhorar a validade da ACAP como construto, há que se testar e replicar estudos com esta variável em ambientes distintos tecnológica, econômica e culturalmente. Logo, o presente estudo contribuiu para a melhora da ACAP como construto, pois investigou-se esta capacidade em um contexto específico (Brasil, indústria de transformação). Ressalta-se que os estudos com esta temática estão aumentando no país, contudo ainda são pouco expressivos.

Enfim, o presente estudo contribuiu teoricamente para a área de Ciências Sociais Aplicadas, por meio da exploração do impacto do conhecimento externo absorvido no desempenho organizacional quando mediado por diferentes recursos de marketing e resultados operacionais.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Há também contribuições gerenciais a serem discutidas com base nas lacunas práticas levantadas, e também nas justificativas práticas expostas. Os achados deste estudo contribuem para que os gestores entendam um caminho viável pelo qual a empresa pode gerar novas ideias por meio de novos produtos e processos que entreguem mais valor aos seus clientes e consumidores. Uma vez que as empresas utilizem o conhecimento externo,

trabalhando-o em conjunto com suas capacidades de marketing, mapeando os desempenhos operacionais, a tendência ao atingimento de melhor desempenho aumenta.

Por exemplo, se uma organização tem ligação/convênio com uma Universidade que pesquisa uma tecnologia 'X' que poderá beneficiar a empresa, uma vez que esta tecnologia estiver disponível, a empresa irá utilizá-la primeiro (ou exclusivamente dependendo do caso). Ainda, esta empresa também investe em suas capacidades de marketing, tais como capacidade de desenvolver produtos e processos inovadores que favoreçam seus clientes. Esta firma também tem controle sobre seus desempenhos parciais, verificando o impacto que ações específicas têm em desempenhos relacionados a elas. Por meio dos achados da presente pesquisa, sugere-se, portanto, que a empresa mencionada no exemplo fictício, deva utilizar o conhecimento externo advindo da parceria, para injetar *inputs* de conhecimento diferentes no desenvolvimento de suas capacidades de marketing. Ressalta-se que os resultados destas ações devem ser mensurados de forma mais específica, a fim de que haja maior entendimento e controle de quais fatores estejam impactando de que forma no desempenho organizacional. Todas estas relações serão mais benéficas para a organização do que somente a absorção do conhecimento impactando no desempenho organizacional. Acredita-se que este seja um caminho a ser seguido pelas empresas, e que recursos e esforços devam ser investidos nas capacidades estudadas.

Este estudo investigou somente a indústria de transformação no Brasil, contudo, pode-se inferir que o conhecimento absorvido e utilizado pelas organizações traga benefícios a outros setores da indústria, por meio do fomento à inovação, desenvolvimento de novos produtos e mensuração de resultados operacionais, prévios ao desempenho organizacional. Acredita-se também que no Brasil haja parcerias discretas entre Universidades e empresas, e que mesmo outras formas de conhecimentos gerados externamente não sejam muito exploradas. Uma mudança nestas relações seria benéfica para as empresas, e consequentemente para a economia do país.

Com relação a primeira justificativa prática apresentada na pesquisa, a de explorar o papel do conhecimento na organização, acredita-se que a investigação das hipóteses elucidou uma parte deste universo de estudo. O conhecimento vindo de fora, por meio da ACAP, une-se às capacidades de marketing já existentes na organização. Por sua vez, toda a trajetória que a empresa já percorreu a fez acumular experiências e conhecimento. Aliado ao conhecimento existente, o conhecimento externo absorvido une forças para criar diferenciação em processos e produtos por meio da melhoria das capacidades de marketing. Logo, evidencia-se o importante papel do conhecimento nas organizações. Infere-se que o resultado deste processo

sinérgico de conhecimentos deva ser mensurado de formas mais específicas, como no caso pesquisado, os desempenhos operacionais. O controle por meio deste tipo de desempenho, por sua vez, também traz informações importantes para a gestão da empresa uma vez que os resultados mensurados estão ligados mais diretamente às atividades específicas. Qualquer discrepância entre planejado e realizado será identificado antes de influenciar diretamente o desempenho organizacional.

Com relação à segunda contribuição gerencial, ressalta-se que os achados do estudo auxiliaram no esclarecimento da importância das capacidades na empresa. Portanto, os achados do estudo apontaram para uma mediação total entre o conhecimento absorvido e o Desempenho Organizacional. Logo, indica-se que os gestores invistam e gerenciem suas capacidades internas, no caso específico as de marketing, pois tais habilidades auxiliam a empresa a entregar mais valor para os clientes, diferenciando-se da concorrência.

Quando as empresas aumentam a complexidade de seus processos e produtos, ao aliar diferentes capacidades, os concorrentes têm mais dificuldades em entender o que está diferenciando-as, pois se lida com recursos intangíveis. Trata-se da criação da ambiguidade causal, que “dificulta a vida” da concorrência. A criação da vantagem competitiva e a consequente relação com o desempenho organizacional estão condicionadas à capacidade absorviva das empresas. Por meio desta habilidade a empresa terá *inputs* diferenciados, criando sinergia, modificando o *status quo* da empresa, gerando diferenciação, entregando mais valor aos consumidores. Todo esse processo levará a uma parte do entendimento da heterogeneidade de desempenhos entre as organizações.

A terceira contribuição prática está relacionada ao desempenho das organizações. Morgan (2012) chamou a atenção para a cobrança que o setor de marketing das empresas estava sofrendo para justificar o valor dos investimentos na área. Isso deve-se ao aumento da concorrência, acesso mais facilitado a informações, crises econômicas que vem assolando os países, entre outros fatores de caráter externo. Com todo esse cenário, os gestores de marketing estão cada vez mais interessados em desenvolver estratégias que diferenciem suas empresas, entreguem mais valor aos seus consumidores, melhorando assim o desempenho organizacional. Portanto, com a explicação de 51% da variação do desempenho organizacional, por meio das variáveis estudadas, acredita-se que os construtos explorados podem auxiliar os gestores nesta constante busca por melhores resultados.

Ainda se destaca a teoria das Capacidades Dinâmicas que embasa a visão da Capacidade Absorviva e tem como elemento importante a *path dependence*. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Com base nesta ideia, cada empresa, de acordo com sua história

previamente construída por meio de suas experiências, irá trabalhar de maneira diferente o conhecimento absorvido externamente por meio da Capacidade Absortiva. Torna-se, então, ponto forte das empresas as suas experiências prévias. Aliado a esse fator, há que se considerar e elevar a importância de tal fato aos gestores, uma vez que o papel das capacidades internas da empresa, quando trabalhadas em conjunto com outras capacidades existentes, torna os processos mais complexos.

Os achados e contribuições desta pesquisa devem ser analisados pelos gestores e pelas políticas internas das firmas, especialmente com relação a este conhecimento advindo de fontes externas. A cultura da empresa deve valorizar este conhecimento e sempre buscá-lo, sendo em feiras do setor, *startups*, universidades, ou seja, fora da empresa, mas aliado ao seu conhecimento existente. Além de buscarem o conhecimento externo, cabe aos gestores e suas equipes disseminarem este conhecimento na empresa.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Embora tenham sido tomados cuidados metodológicos neste estudo, há algumas limitações que devem ser apontadas. Elas incluem a amostra coletada apenas no Brasil, e em apenas no setor da indústria de transformação. Uma coleta mais abrangente, tanto com relação aos setores da economia, quanto aos países, pode trazer mais contribuições à área. Além disso, os dados foram coletados em apenas um momento de tempo (dados transversais). Dado a disponibilidade dos respondentes e os recursos da pesquisadora, optou-se por este corte temporal. Infere-se também que a análise conjunta da Capacidade Absortiva Potencial e Realizada em um único construto pode ter criado uma explicação mais superficial sobre a ACAP. Talvez a mensuração da ACAP em duas etapas distintas, em que a PACAP influenciasse a RACP, poderia trazer mais riqueza aos achados.

Embora se saiba que o uso de dados subjetivos sobre desempenho seja aceito (PERIN; SAMPAIO, 1999), sempre que possível deve-se coletar dados objetivos de fontes secundárias. O presente estudo mensurou todos os construtos de desempenho somente com base nas respostas dos participantes. Os dados objetivos das empresas que não possuem capital aberto no Brasil são difíceis de conseguir, e, mesmo que se consigam relatórios com os gestores, devido ao tamanho da amostra, acredita-se que a totalidade dos casos não seria alcançada.

Já com relação ao *common method bias*, realizou-se apenas o Teste de Harman (HARMAN, 1976) para sua identificação. Dos testes mais conhecidos, este é o menos

robusto. Poder-se-ia ter usado o teste de fator latente comum (*common latent factor*) ou então controlar o modelo estrutural com uma *Marker Variable*, a qual deveria ser prevista e coletada antes no questionário (construto sem relação com a pesquisa). (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF et al., 2012). Com relação ao questionário, as fraquezas identificadas foram justamente a falta da mensuração de uma *Marker Variable* e a falta de perguntas com codificação reversa.

Ainda, com relação ao modelo teórico, a possível interação entre a Capacidade Absortiva e as Capacidades de Marketing não foi testada. Por razões de parcimônia, o modelo testou apenas o impacto da ACAP nas Capacidades de Marketing, e não sua interação. Reconhece-se que esta é uma possível relação que poderia apresentar resultados distintos dos encontrados no presente estudo. Destaca-se também que não foi prevista uma relação de interação entre as duas Capacidades de Marketing trabalhadas: Capacidade de Inovação e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos.

Também se considera como possível limitação do estudo a coleta de dados com um questionário extenso. Talvez o respondente, em algum período durante a participação na pesquisa pode ter se distraído, uma vez que os dados foram coletados por telefone, ou então ter dado respostas mais socialmente aceitas sobre a organização em que atua (embora tenha sido exposta a questão da confidencialidade dos dados coletados). Contudo, estas limitações fazem-se presentes na maioria das pesquisas, e acredita-se que elas não tenham efetivamente diminuído as contribuições práticas e teóricas deste estudo.

No entanto, sugere-se para futuras pesquisas que a PACAP e a RACAP devam ser testadas separadamente. O teste das duas etapas da ACAP poderia esclarecer de forma mais completa o entendimento de como esta capacidade funciona. Sugere-se também alguns mediadores nesta relação entre a PACAP e a RACAP, tais como: qualidade da comunicação, burocracia, treinamento, clima organizacional, inovatividade, entre outros. A verificação destas relações poderia prover *insights* de processos que levariam ao maior aproveitamento na utilização do conhecimento externo.

Também se aconselham estudos comparativos setoriais, bem como estudos comparativos entre países. Com relação às medidas de desempenho, sugere-se que sejam coletados dados objetivos, de fontes secundárias. Tais dados apresentam de fato os resultados organizacionais e são livres de vieses de interpretação dos respondentes.

Outra abordagem seria a inserção de variáveis de controle e de moderação nas relações propostas. Tais relações poderiam originar ganhos à literatura da área e também aos gestores das empresas. Pode-se sugerir como variáveis de controle, a idade das empresas, ou as

características do ambiente. Com relação às variáveis de moderação, recomenda-se o estudo das características das empresas, tais como porte, e localização geográfica. Relacionado aos gestores indica-se estudar as variáveis escolaridade, idade, *tenure* na empresa, setor ou cargo.

Por fim, aconselha-se um estudo longitudinal para verificar as relações entre as capacidades das empresas e se elas são mantidas em um período de longo prazo. Estudos longitudinais nesta área também reforçam a validade de evidências empíricas que elucidam o papel da ACAP nas capacidades de marketing e no desempenho organizacional. O estudo em setores que lidam mais fortemente com tecnologia também é importante para verificar esta influência.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic renewal of organizations. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.

AHMAD, K.; ZABRI, S. M. The application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms. **Procedia Economics and Finance**, v. 35, p. 476-484, 2016.

AHUJA, G., KATILA, R. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 197–220, 2001.

AKDENIZ, M. B.; GONZALEZ-PADRON, T.; CALANTONE, R. J. An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 150-160, 2010.

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 3, p. 103-130, 2009.

ALEGRE, J. LAPIEDRA, R.; CHIVA, R. A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 2006.

ALI, M.; KAN, K. A. S.; SARSTEDT, M. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5317-5323, 2016.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent, **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33–46, 1993.

ANDREWS, R. K. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL, Irwin, 1960.

ANTONELLO, C.S., A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências**, pp.12-33, 2005.

APRILIYANTI, I.D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, 2017.

ARAGÃO, L.A.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro. A produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. In: 31 ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

ARBUSSA, A. ; COENDERS, G. Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. **Research Policy**, v. 36, n. 10, p. 1545-1558, 2007.

ATUAHENE-GIMA, K. Inward technology licensing as an alternative to internal R&D in new product development: a conceptual framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 156-167, 1992.

ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance a contingency approach. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A Gestão De Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, 2004.

BAKER, W. E. e SINKULA, J. M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. **Journal of Market Focused Management**. V. 3, n.4, p.295–308, 1999.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. **Journal of the academy of marketing science**, v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v.35, n.4, p.397–417, 2004.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B., e MACKEY, T.B. Testing resource-based theory. **Research methodology in strategy and management**. v. 2, p.1-13, 2005.

BAUMGARTH, C. “Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 653-671, 2010.

BENTLER, P. M., EQS 6 Structural equation program manual. Encino, CA: Multivariate Software, 2005.

BERCHICCI, L. Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 117-127, 2013.

BERGH, D. D.; LIM, E. N-K. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 593-616, 2008.

BHARADWAJ, S. G., VARADARAJAN, P.R. e FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **The Journal of Marketing**, p.83-99, 1993.

BHARGAVA, M.; DUBELAAR, C.; RAMASWAMI, S. Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of a methodology. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 235-246, 1994.

BHARATI, P.; ZHANG, C.; CHAUDHURY, A. Social media assimilation in firms: Investigating the roles of absorptive capacity and institutional pressures. **Information Systems Frontiers**, v. 16, n. 2, p. 257-272, 2014.

BIEMANS, W. G. User and third-party involvement in developing medical equipment innovations. **Technovation**, v. 11, n. 3, p. 163-182, 1991.

BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. The influence of marketing capabilities on economic international performance. **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 651-673, 2008.

BONELLI, R. "Industrialização e Desenvolvimento: notas e conjecturas com foco na experiência do Brasil". Conferência de Industrialização, Desindustrialização e Desenvolvimento, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Agosto, 2005.

BOYD, B. K.; GOVE, S.; HITT, M. A. Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality?. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 239-257, 2005.

BRETTEL, M.; GREVE, G. I.; FLATTEN, T. C. Giving up linearity: absorptive capacity and performance. **Journal of Managerial Issues**, p. 164-189, 2011.

BYRNE, B.M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming** (2nd ed. Special Indian Edition). New York, NY: Routledge, 2010.

CALANTONE, R.; COOPER, R. G. New product scenarios: Prospects for success. **The Journal of Marketing**, p. 48-60, 1981.

CAMARGO, S.M. Relações entre capacidade de aprendizagem de marketing, capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva e impacto no desempenho organizacional. 372 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

CAMISÓN, C.; FÓRES, B.. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research** , v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 66-86, 2011.

CARNEIRO, J. M. T., CAVALCANTI, M. A. F. D. e DA SILVA, J.F.. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. Encontro da ANPAD. Vol. 23, 1999.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. R&D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium. **The American Economic Review**, v. 92, n. 4, p. 1169-1184, 2002.

CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, Roger J.; ZHAO, Yushan. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of business & industrial marketing**, v. 18, n. 1, p. 6-21, 2003.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA, MIT Press, 1960.

CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 849-855, 2010.

CHANG, Y. C., CHANG, H. T., CHI, H. R., CHEN, M. H., DENG, L. L. How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. **Technovation**, v. 32, n. 7, p. 441-451, 2012.

CHAUVET, V. Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research. **Management International**. v. 19, n. 1, p. 113-129, 2014.

CHEN, C.; HUANG, J. Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104- 114, 2009.

CHURCHILL, G. A., JR., **Marketing Research: Methodological Foundations**, 7 Ed. Orlando, FL: Dryden, 1999.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M. Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. **The Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 2, p. 157-182, 1998.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1988.

COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A.. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal** , p. 569-596, 1989.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, 1990.

COLLIS, D. J. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49–68, 1991.

COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C., Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**. p.119–128, 1995.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E.J. New products: what separates winners from losers?. **Journal of product innovation management**, v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.

CORRAL DE ZUBIELQUI, G.; JONES, J.; STATSENKO, L. Managing innovation networks for knowledge mobility and appropriability: A complexity perspective. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 1, p. 75-109, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ-ROS, S.; CRUZ, T. F. G.; PÉREZ-CABAÑERO, C. Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. **Service Business**, v. 4, n. 3-4, p. 209-223, 2010.

CUI, A. S.; WU, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 44, n. 4, p. 516-538, 2016.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21, 2004.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R.M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DÁVILA, G. A.; DURST, S.; VARVAKIS, G. Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the South of Brazil. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 2, 2018.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, 1994.

DAY, G.S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **The Journal of Marketing**, p. 1-20, 1988.

DE SARBO, W. S., C.; DI BENEDETTO, A. e SONG, M. A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. **Journal of modeling in management**. v. 2, n. 2, p. 103-130, 2007.

DEEDS, D. L., DECAROLIS, D., e COOMBS, J. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. **Journal of Business venturing**, v. 15, n. 3, p. 211-229, 2000.

DESS, G.; ROBINSON JR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately held firms and conglomerate business units. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A.; CADOGAN, J. W. Export performance: The impact of cross-country export market orientation. In: American Marketing Association. Conference Proceedings. American Marketing Association, 2000. p. 177.

DRUCKER, Peter. **The principles of management**. New York, 1954.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O. ; RAJIV, S. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 547-568, 1999.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: A resource-based perspective. **Strategic management journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.

DYER, J.H. e SINGH, H., The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1105–1121, 2000.

ENG, T.-Y. OKTEN, D. Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 9, p. 1001-1013, 2011.

ENGELN, A., KUBE, H., SCHMIDT, S., e FLATTEN, T. C. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, n. 8, p. 1353-1369, 2014.

ENGELMAN, R., DRUMM, E., FRACASSO, E. M., VARGAS, L. M. Absorptive Capacity in the University-Industry Relationship In: The 19th International Conference on Management of Technology. Egito: IAMOT, 2010.

ERNST, H.; HOYER, W. D.; RÜBSAAMEN, C. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 80-92, 2010.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. **Research policy**, v. 38, n. 1, p. 96-105, 2009.

FERREIRA, G.C. ; FERREIRA, J.J. Absorptive Capacity: An Analysis In The Context Of Brazilian Family Firms. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 174-204, 2017.

FIESP. Panorama da Indústria de Transformação Brasileira. 13a. Edição, 2016. Disponível em < <http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=227682>>, acesso em 11 /05/2016.

FIGG, J. Innovators enjoy steady growth. *The Internal Auditor*, 57(2), April, 14 –15. 2000.

FLATTEN, T.C.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015.

FLATTEN, T.C.; ENGELLEN, A.; ZAHRA, S.A; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p. 98-116, 2011.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n.1, p. 39-50, 1981.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J.A., Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008.

FOSS, N. J. **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford University Press, 1997.

FULLERTON, R. R.; WEMPE, W. F. Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 3, p. 214-240, 2009.

GALLOUJ, F. Innovation in services and the attendant old and new myths. **The Journal of Socio-Economics**, v. 31, n. 2, p. 137-154, 2002.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GARCÍA-VILLAVARDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J. Ways to improve pioneer new ventures' performance in the ICT industry. **Telecommunications Policy**, v.35, n.1, p.20-35, 2011.

GARCÍA-MORALES, V. J.; RUIZ-MORENO, A.; LLORENS-MONTES, F. J. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 4, p. 527-558, 2007.

GATIGNON, H., TUSHMAN, M. L., SMITH, W., e ANDERSON, P. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. **Management science**, v. 48, n. 9, p. 1103-1122, 2002.

GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; HEYDEBRECK, P. Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 5, p. 449-462, 1996.

GRANER, M.; MIßLER-BEHR, M. Method application in new product development and the impact on cross-functional collaboration and new product success. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 01, p. 1450002, 2014.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organisational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–87, 1996.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.

GRUNER, K. E.; HOMBURG, C. Does customer interaction enhance new product success?. **Journal of business research**, v. 49, n. 1, p. 1-14, 2000.

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic management journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V., Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.

HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic management journal**, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.

HAN J.K., KIM N., SRIVASTAVA R.K. Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link? **The Journal of Marketing**, v. 62, p. 30 – 45, 1998.

HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. University of Chicago Press. 1976

HARRISON, J. S., HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., IRELAND, R. D. Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 679-690, 2001.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. **Strategic management journal**, p. 339-360, 1997.

HELFAT, C. E. Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 955-959, 2000.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life Cycles, **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HEIRATI, N.; O'CASS, A. Do exploratory and exploitative marketing capabilities really benefit from market knowledge development and external ties in new product success?. In: **2014 Global Marketing Conference at Singapore**. p. 1954-1955, 2014.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. **Journal of marketing Research**, v. 38, n. 3, p. 362-375, 2001.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 63-84, 1994.

HENRI, J. Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. **Managerial Finance**, v. 30, n. 6, p. 93-123, 2004.

HERATH, H. M.; MAHMOOD, R. Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm. **Asian Social Science**, v. 10, n. 13, p. 95, 2014.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to Customers and Competitors : The Role of Affective and Cognitive Organizational. **Journal of Management Studies**, v. 71, n. 3, p. 18-38, 2007.

HOOLEY, G. J., GREENLEY, G. E., CADOGAN, J. W., e FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of business research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HOOLEY, G., FAHY, J., COX, T., BERACS, J., FONFARA, K., SNOJ, B. Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. **Journal of market-focused management**, v. 4, n. 3, p. 259-278, 1999.

HOTH, J.J., BECKER-RITTERSPACH, F. e SAKA-HELMHOUT, A., Enriching absorptive capacity through social interaction. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 383-401, 2012.

HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications**. Sage, 1995.

HSIEH, M.-H.; TSAI, K-H. Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 493-502, 2007.

HU, L., BENTLER, P.M. Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. **SEM**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J., GRIFFITH, D. A., CHABOWSKI, B. R., HAMMAN, M. K., DYKES, B. J., POLLITTE, W. A., CAVUSGIL, S. T. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

HULT, G.T.M., KETCHEN, D.J. e SLATER, S.F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 12, p. 1173-1181, 2005.

HULTINK, E. J., GRIFFIN, A., ROBBEN, H. S., e HART, S. In search of generic launch strategies for new products. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 3, p. 269-285, 1998.

HUNT, S.D. **A general theory of competition**. CA: Sage Publications, 2000.

HUNT, S.D. The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare. **AMS Review**. v. 5, p. 61–77, 2015.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2016. Disponível em https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149. Acesso em 19/04/2016.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A. e VAIDYANATH, D. Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage. **Journal of Management**. v. 28, p. 416-446, 2002.

JANSEN, J.J., VAN DEN BOSCH, F.A. e VOLBERDA, H.W., Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, p. 190-202, 2011.

JIMÉNEZ-CASTILLO, D.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. **Information & Management**, v. 50, n. 2, p. 76-86, 2013.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **The innovation premium**. Reading (MA): Perseus Book, 1999.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, p. 335-346, 2010.

KALEKA, A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. **Journal of International Marketing**, v.19, n.1, p.40–58, 2011.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of management journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.

KATSIKEAS, C.S., MORGAN, N.A. LEONIDOU, L.C e HULT, G.T.M. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, p. 1–20, 2016.

- KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R.; GLYNN, M.A. Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**, p. 173-199, 2002.
- KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003.
- KHILJI, S. E.; MROCZKOWSKI, T.; BERNSTEIN, B. From invention to innovation: toward developing an integrated innovation model for biotech firms. **Journal of product innovation management**, v. 23, n. 6, p. 528-540, 2006.
- KIM, L. The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. **California Management Review**, v. 39, n. 3, p. 86-100, 1997.
- KIM, S. K., LEE, B. G., PARK, B. S., OH, K. S. The effect of R&D, technology commercialization capabilities and innovation performance. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 17, n. 4, p. 563-578, 2011.
- KNUDSEN, H. K.; ROMAN, P. M. Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. **Journal of substance abuse treatment**, v. 26, n. 1, p. 51-59, 2004.
- KNUDSEN, M. P. The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 117-138, 2007.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOSTOPOULOS, K., PAPALEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., & IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.
- KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of marketing**, v. 72, n. 4, p. 1-11, 2008.
- KUMAR, V.; BATISTA, L.; MAULL, R. The impact of operations performance on customer loyalty. **Service Science**, v. 3, n. 2, p. 158-171, 2011.
- KUMAR, R.; NTI, K. O. Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. **Organization science**, v. 9, n. 3, p. 356-367, 1998.

- LAI, Y. L., HSU, M. S., LIN, F. J., CHEN, Y. M., LIN, Y. H. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 734-739, 2014.
- LANE, P. J. e LUBATKIN, M., Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 461-477, 1998.
- LANE, P. J., KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management**, p. 833–863, 2006.
- LANE, P. J.; KOKA, B.; PATHAK, S. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. In: Academy of Management proceedings. Academy of Management, 2002.
- LANE, P.J; SALK, J. E; LYLES, M., A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**. v. 22, p. 1139–1161, 2001.
- LANGERAK, F., The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 2, p. 93-115, 2003.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E.J.; ROBBEN, H. SJ. The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. **Journal of product innovation management**, v. 21, n. 2, p. 79-94, 2004.
- LAURSEN K, FOSS N. New HRM practices, complementarities, and the impact on innovation performance. Cambridge **Journal of Economics**, v.27, n. 2, p. 243 – 263, 2004.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?. **Research policy**, v. 33, n. 8, p. 1201-1215, 2004.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001.
- LEDUR, L.A.B., VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Esp, 2004.
- LENGNICK-HALL, C. A., e WOLFF, J. A. Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. **Strategic Management Journal**. v. 20, n. 12, p. 1109-1132, 1999.
- LEWIN, A.Y., MASSINI, S., PEETERS, C. Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. **Organization Science**, v. 22, p. 81 – 98, 2011.
- LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 13-29, 1998.

LIAO, J. J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263-286, 2009.

LIAO, J.; WELSCH, H.; STOICA, M. Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 28, n. 1, p. 63-85, 2003.

LIAO, S.-H.; FEI, W.-C.; CHEN, C.-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of information science**, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. **Journal of management studies**, v. 46, n. 8, p. 1315-1338, 2009.

LIEBESKIND, J. P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 93-107, 1996.

LILIEN, G. L., MORRISON, P. D., SEARLS, K., SONNACK, M., e HIPPEL, E. V. Performance assessment of the lead user idea-generation process for new Product development. **Management science**, v. 48, n. 8, p. 1042-1059, 2002.

LILIEN, G. L.; YOON, E. Determinants of new industrial product performance: A strategic re-examination of the empirical literature. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 1, p. 3-10, 1989.

LIN, H.-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, p. 418-438, 1982.

LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 580– 608, 2011.

LIU, H., KE, W., WEI, K. K., e HUA, Z. The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 3, p. 1452-1462, 2013.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, p. 317-338, 1999.

LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123-146, 2014.

LUCA, L. M. ; ATUAHENE-GIMA, K. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. **Journal of marketing**, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.

LUND VINDING, A. Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, n. 4-5, p. 507-517, 2006.

MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. A Influência dos Fatores Internos na Capacidade Absortiva e na Inovação: Proposta de um Framework. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2012.

MADHAVAN, R.; GROVER, R. From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management. **The Journal of marketing**, p. 1-12, 1998.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K., AGARWAL, J. e PETERSON, M. Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. **International marketing review**. Vol. 13, n. 5, p. 7-43, 1996.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Crossroads—organizational performance as a dependent variable. **Organization science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.

MARDIA, K. V. Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. **Sankhyā: The Indian Journal of Statistics**, Series B, p. 115-128, 1974.

MARDIA, K. V. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. **Biometrika**, v. 57, n. 3, p. 519-530, 1970.

MARÍA, R. M.; ABANDO, J. C.; DE LA MATA, A. A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la RBV: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 16, n. 2, p. 165-188, 2010.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580–607, 2011.

MATUSIK, S.F., HEELEY, M.B. Absorptive capacity in the software industry: Identifying factors that affect knowledge and knowledge creation activities. **Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 549-572, 2005.

MCEVILY, S. K.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic management journal**, v. 23, n. 4, p. 285-305, 2002.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368-375, 2011.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. **Journal of international business studies**, v. 36, n. 6, p. 600-621, 2005.

MICHIE, J.; SHEEHAN, M. HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). **Industrial and Corporate Change**, v. 8, n. 2, p. 211-234, 1999.

MILAN, G.S., PANIZZON, M. e DE TONI, D. A relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de inovação: proposta de um modelo de análise. Anais Simpoi, 2014.

MOILANEN, M.; ØSTBYE, S.; WOLL, K. Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. **Small Business Economics**, v. 43, n. 2, p. 447-462, 2014.

MÖLLER, K.; ANTILA, M. Marketing capability—A key success factor in small business?. **Journal of marketing management**, v. 3, n. 2, p. 185-203, 1987.

MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. **Journal of product innovation management**, v. 11, n. 5, p. 397-417, 1994.

MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of marketing research**, p. 91-106, 1997.

MOORMAN, C.; SLOTEGRAAF, R. J. The contingency value of complementary capabilities in product development. **Journal of Marketing Research**, p. 239-257, 1999.

MORÉ, R. P. O., GONÇALO, C. R., VARGAS, S. M. L., BUCIOR, E. R., CEMBRANEL, P. Capacidade Absortiva no Contexto da Inovação: Um Estudo Bibliométrico. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 1, p. 113-126, 2014.

MORENO, R.B. O efeito mediador da orientação para o mercado na relação entre a capacidade de network e o desempenho organizacional. 244 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W., e KATSIKEAS, C. S. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.

MORGAN, N.A, KATSIKEAS, C.S, VORHIES, D.W.. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MORGAN, N.A., KALEKA, A. e KATSIKEAS, C.S., Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 90-108, 2004.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORGAN, R. E., THORPE, E. R., MCGUINNESS, T., e THORPE, E. R The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance gains. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 4, p. 341-362, 2000.

MORGAN, R. E.; BERTHON, P. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 8, p. 1329-1353, 2008.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 77-91, 1996.

MU, J.; DI BENEDETTO, A. Networking capability and new product development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 4-19, 2012.

MÜLLER NETO, H. F. Inovação orientada para o mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

MURRAY, J. Y.; CHAO, M. CH. A cross-team framework of international knowledge acquisition on new product development capabilities and new product market performance. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 3, p. 54-78, 2005.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

MUSCIO, A. The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 16, n. 8, p. 653-668, 2007.

- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of marketing**, p. 20-35, 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of product innovation management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.
- NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R.. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317-329, 2010.
- NDOFOR, H. A.; LEVITAS, E. Signaling the strategic value of knowledge. **Journal of Management**, v. 30, n. 5, p. 685-702, 2004.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.
- NIELSEN, J.; PAWLIK, K. The export intensity of foreign affiliates in transition economies The importance of the organization of production. **Economics of Transition**, v. 15, n. 3, p. 603-624, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.
- OZKAYA, H. E., DROGE, C., HULT, G. T. M., CALANTONE, R., e OZKAYA, E. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 309-318, 2015.
- OZTEKIN, A., DELEN, D., ZAIM, H., TURKYILMAZ, A., ZAIM, S. The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 14, n. 02, p. 1550013, 2015.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L.F.C.; SILVA, M.A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.
- PALLANT, J. **SPSS survival guide**. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin, 2005.
- PAVLOU, P.A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. **Information Systems Research**, v. 17, n. 3, p. 198-227, 2006.

PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K.; ROBINSON, R. B. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. **Strategic management journal**, v. 8, n. 2, p. 125-134, 1987.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Sharpe, 1959.

PERFIL Das Indústrias nos Estados - 2014. Confederação Nacional das Industrias – CNI. Brasília: 2014.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. Encontro Nacional da ANPAD. Anais EnANPAD p.1–13, 1999.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-13, 2007.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PICOLI, F. R. A recursividade entre capacidade de absorção e aprendizagem organizacional por meio de mecanismos de integração social. 311 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2014.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., e PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual review of psychology**, v. 63, p. 539-569, 2012.

PORTER, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. **New York**, 1980.

PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.

PRIEM, R. L., e BUTLER, J.E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**. v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. **The Learning Organization**, v. 13, n. 2, p. 166-185, 2006.

- PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2011.
- PUGA RIBEIRO, Á.H. , BRASHEAR, T. G., REIS MONTEIRO, P., e DAMÁZIO, L. Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 449-459, 2009.
- RAIS- Relação Anual Informações Sociais. 2015. <http://dados.gov.br/dataset/relacao-anual-de-informacoes-sociais-rais>. Acesso em 17/04/2016
- REAGANS, R., MCEVILY, B., Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- REIBSTEIN, D. J., DAY, G. e WIND, J. Guest editorial: is marketing academia losing its way?. **Journal of Marketing**. V. 73, n. 4, p. 1-3, 2009.
- RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., e JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- ROBERTS, P. W. Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 655-670, 1999.
- ROCHA FERNANDES, B.H.; LEME FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.
- ROTHAERMEL, F. T.; ALEXANDRE, M. T. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.
- RUBERA, G.; KIRCA, A. H. You gotta serve somebody: the effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 5, p. 741-761, 2017.
- RUGMAN, A. M., e VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic management journal**. v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.
- RUST, R. T., LEMON, K.N. e ZEITHAML, V.A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of marketing**. v. 68, n. 1, p. 109-127, 2004.
- SANTOS-VIJANDE, L.; SANZO-PÉREZ, M. J.; GUTIÉRREZ, J. A. T.; RODRÍGUEZ, N. G. Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises : Implications for Performance. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v. 5, n. 1, p. 24-42, 2012.

SASHITTAL, H.C.; JASSAWALLA, A.R. Marketing implementation in smaller organizations: Definition, framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001.

SEBRAE <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/MPE_conceito_empregados.pdf > Acesso em 25 de junho de 2016.

SHEREMATA, W. A. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. **Academy of management review**, v. 25, n. 2, p. 389-408, 2000.

SHUEN, A.A. Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry. Ph.D. dissertation, University of Californis, Berkeley, 1994.

SINGH, S.; DARWISH, T. K.; POTOČNIK, K. Measuring organizational performance: A case for subjective measures. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.

SIRMON, D. G., HITT, M.A. e IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of management review**. v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31-49, 2000.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of marketing**, p. 63-74, 1995.

SLATER, S. F., OLSON, E.M. e HULT, G.T.M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. **Strategic Management Journal**. v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SMIRNOVA, M., NAUDÉ, P., HENNEBERG, S. C., MOUZAS, S., e KOUCHTCH, S. P. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 44-53, 2011.

SORDI, J.O.; AZEVEDO, M. C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 29, p. 391-407, 2008.

SRIVASTAVA, R.; REIBSTEIN, D. J.; WOODSIDE, W. S. **Metrics for linking marketing to financial performance**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2005.

STATWIKI. <<https://drive.google.com/drive/folders/0B3T1TGdHG9aEbFg1eEpqOWtrR3c>> Acesso em 3 de maio de 2017.

STEINBERG, P. J.; PROCHER, V. D.; URBIG, D. Too much or too little of R&D offshoring: The impact of captive offshoring and contract offshoring on innovation performance. **Research Policy**, v. 46, n. 10, p. 1810-1823, 2017.

STEVENS, J. P. Outliers and influential data points in regression analysis. **Psychological Bulletin**, v. 95, n. 2, p. 334, 1984.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Absorptive capacity and new product development. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 1, p. 77-91, 2001.

SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. **Strategic management Journal**, v. 22, n. 4, p. 359-378, 2001.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

TAKAHASHI, A.R.W. Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 467 p. , 2007.

TAKAHASHI, A. R. W., BULGACOV, S., SEMPREBON, E., e GIACOMINI, M. M. Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 466-478, 2017.

TAKAHASHI, A.R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. DC-ROM.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, 2009.

TEECE, D. J., PISANO, G., e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012.

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 167-180, 2015.

THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 659-677, 2007.

TODOROVA, G., e DURISIN, B.. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C.C.. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TSAI, M.T., e SHIH, C.M.. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. **International Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 524-530, 2004.

TSAI, W. Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 996-1004, 2001.

TZOKAS, N., KIM, Y. A., AKBAR, H., e AL-DAJANI, H. Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 134-142, 2015.

URDAN, A. T.; OSAKU, W. A. A. Determinantes do sucesso de novos produtos: um estudo de empresas estrangeiras no Brasil. **Anais do Encontro da Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 29, 2005.

VAN DEN BOSCH, F. A. J. ; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VAN WIJK, R.; JANSEN, J. JP; LYLES, M A. Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of management studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.

VASCONCELOS, F.C. e CYRINO, Á.B., Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 801 – 814, 1986.

VENTURA KOERICH, G.V.; CANCELLIER, E.L.P.L. TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v.16, n.3, Edição Especial, p. 238-267, 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and corporate change**, v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

VERSIANI, A. F.; CRUZ, M. de A.; CASTRO, J. M. de.; FERREIRA, M. A. T.; GUIMARÃES, L. de O. Mensuração da capacidade de absorção: até que ponto a literatura avançou? XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M.. Perspective- Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of firm: Impact of market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1310-1334, 2009.

VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance Via Marketing Exploration and Exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.

WALES, W.J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 622-633, 2013.

WALKER, R. M., Innovation and Organisational Performance: Evidence and a Research Agenda, Advanced Institute of Management Research Paper No. 002. 2004.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of business venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, 2006.

WANG, E. T.; CHIU, C. H.; CHEN, E. Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. In System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference, p. 4266-4275, 2015.

WEBSTER JR, F. E.; MALTER, A.J.; GANESAN, S. The decline and dispersion of marketing competence. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 4, p. 35, 2005.

WEERAWARDENA, J.. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15-36, 2003.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 37-45, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269-296, 1991.

WINTER, S.G. The Satisficing Principle In Capability Learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 981–996, 2000.

WURYANINGRAT, N. F. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 15, n. 1, 2013.

YU, W.; RAMANATHAN, R.; NATH, P.. The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 25-31, 2014.

ZACCA, R.; DAYAN, M.; AHRENS, T. Impact of network capability on small business performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 2-23, 2015.

ZAHRA, S. , GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**. v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation**, v. 30, n. 3, p. 181-194, 2010.

ZHAO, Z.; ANAND, J. A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry. **Strategic management journal**, v. 30, n. 9, p. 959-983, 2009.

ZHAO, Y. L.; SONG, M.; STORM, G. L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 4, p. 789-814, 2013.

ZHENG, S., ZHANG, W. e DU, J., Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 1035-1051, 2011.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–35, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**. v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of international Marketing**, p. 37-58, 1998.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa de tese de doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para mapear as atividades de marketing das empresas brasileiras. Todas as respostas são individuais e confidenciais. Os dados serão avaliados conjuntamente sem a possibilidade de identificar as empresas respondentes. O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 20 minutos. Se a sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado (a).

As questões a seguir se referem à obtenção e utilização de novos conhecimentos pela empresa.

Por favor, avalie a intensidade em que sua empresa utiliza recursos externos para obter informações (ex.: rede de contatos pessoal, consultores, seminários, internet, base de dados, revistas profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado) considerando 1= nada até 7= muito.	Nada							Muito
	1	2	3	4	5	6	7	
AQU_1) A busca diária por informações relevantes do setor de atuação da empresa faz parte do nosso dia-a-dia.								
AQU_2) Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar fontes de informação do setor de atuação da empresa.								
AQU_3) Nossos gestores esperam que os funcionários administrem informações advindas de setores de fora da empresa.								
Por favor, avalie a intensidade em que as seguintes afirmações se encaixam na estrutura de comunicação da sua empresa considerando 1= nada até 7= muito.	Nada							Muito
	1	2	3	4	5	6	7	
ASS_1) Em nossa empresa as ideias e conceitos de novos produtos são comunicados entre as diversas áreas.								
ASS_2) Nossos gerentes enfatizam a colaboração entre as áreas da empresa para resolver problemas.								
ASS_3) Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades de negócios ou departamentos.								
ASS_4) Nossos gestores realizam reuniões periódicas entre as áreas para a troca de informações sobre desenvolvimento de novos produtos, problemas e objetivos alcançados.								
Por favor, avalie a intensidade em que as seguintes afirmações se encaixam no processo de aquisição de conhecimento externo da sua empresa considerando 1= nada até 7= muito.	Nada							Muito
	1	2	3	4	5	6	7	
TRA_1) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos coletados externamente.								

TRA_2) Nossos funcionários utilizam novos conhecimentos adquiridos externamente, bem como os disponibilizam e os utilizam de outras maneiras na empresa.							
TRA_3) Nossos funcionários combinam de maneira bem sucedida o conhecimento existente com o conhecimento adquirido externamente para a geração de novas ideias.							
TRA_4) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos externamente em seu trabalho do “dia a dia”.							
Por favor, avalie a intensidade em que as seguintes afirmações se encaixam na exploração de novos conhecimentos externos na sua empresa (Nota: Por favor, pense sobre todas as divisões da empresa como P&D, produção, marketing e contabilidade) considerando 1= nada até 7= muito.	Nada						Muito
	1	2	3	4	5	6	7
EXP_1) Nossos gestores incentivam o desenvolvimento de novos produtos.							
EXP_2) Nossa empresa revisa constantemente as tecnologias disponíveis e as adapta de acordo com os novos conhecimentos adquiridos externamente.							
EXP_3) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar de forma mais eficiente ao adotar novas tecnologias.							

As questões a seguir são relacionadas à inovação na empresa.

Por favor, indique seu nível de concordância em relação às seguintes afirmações sobre inovação na sua empresa, com relação ao seu principal concorrente, 1= discordo fortemente até 7= concordo fortemente.	Discordo fortemente						Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
IC_1) Nossa empresa desenvolve melhor novas ideias para ajudar os consumidores.							
IC_2) Nossa empresa oferece com mais rapidez novas ofertas para os clientes.							
IC_3) Nossa empresa tem mais habilidade em gerenciar os processos para manter os custos baixos.							
IC_4) Nossa empresa tem mais habilidade de entregar soluções completas para resolver os problemas dos consumidores.							

As questões a seguir são referentes ao desenvolvimento de novos produtos pela empresa.

Por favor, indique seu nível de concordância em relação às seguintes afirmações sobre desenvolvimento de novos produtos com relação ao seu principal concorrente, considerando 1= discordo fortemente até 7= concordo fortemente.	Discordo fortemente						Concordo fortemente
---	---------------------	--	--	--	--	--	---------------------

	1	2	3	4	5	6	7
NPC_1) Nossa empresa gerencia melhor os novos produtos.							
NPC_2) Nossa empresa desenvolve novos produtos para explorar os investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).							
NPC_3) Nossa empresa desenvolve e lança novos produtos em um espaço curto de tempo.							
NPC_4) Nós gerenciamos na íntegra o desenvolvimento de novos produtos, sem terceirizações.							
NPC_5) O lançamento dos nossos novos produtos é bem sucedido.							

Por favor, ainda com base nos resultados da empresa:

Com base em dados dos últimos 12 meses, por favor, indique seu nível de concordância em relação às seguintes afirmações, comparando-se ao seu principal concorrente considerando 1= discordo fortemente até 7= concordo fortemente.	Discordo fortemente							Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7	
MP_1) Nossa empresa tem maior crescimento em vendas.								
MP_2) Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir novos consumidores.								
MP_3) Nossa empresa tem maior <i>market share</i> (participação de mercado).								
MP_4) Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais.								
FP_1) Nossa empresa é mais lucrativa.								
FP_2) Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos.								
FP_3) Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros.								

Por favor, indique o nível em que sua empresa se encontra com relação às seguintes afirmações, considerando seus novos produtos, classificando-a em 1=discordo fortemente até 7=concordo fortemente.	Discordo fortemente							Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7	
IP_1) O desempenho do programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu nossos objetivos.								
IP_2) O nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é rentável.								
IP_3) Comparado com o nosso principal concorrente, em geral nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é melhor sucedido.								

IP_4) Nossa empresa lucra satisfatoriamente com seus novos produtos.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Por favor, indique o nível em que sua empresa se encontra com relação às seguintes afirmações, considerando seus novos produtos, classificando-a em 1=baixo até 7=alto.	Baixo							Alto
	1	2	3	4	5	6	7	
NPS_1) Taxa de introdução de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.								
NPS_2) Taxa de sucesso de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.								
NPS_3) Grau de diferenciação do produto.								
NPS_4) A habilidade dos concorrentes para copiar novos produtos.								
NPS_5) Rapidez no processo de novos produtos em relação ao do seu principal concorrente.								

CV_1) Quantos funcionários trabalham atualmente na empresa em que você atua? _____ funcionários.

CV_2) Há quantos anos a empresa em que você trabalha está no mercado? _____ anos.

MC_1) Indique o quanto você está envolvido com as estratégias de marketing da empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

MC_2) Qual é sua idade? _____ anos.

MC_3) Qual é o seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

MC_4) Por favor, informe todas as áreas em que você trabalha ou já trabalhou:

- ☐ Finanças / Contabilidade
- ☐ Produção / Operações
- ☐ Administração
- ☐ Legal
- ☐ Marketing
- ☐ P&D
- ☐ Comercial e Vendas

MC_5) Qual é seu nível de instrução? Informe somente o nível de instrução completo e mais alto que você possui:

- ☐ Sem instrução
- ☐ 1º grau
- ☐ 2º grau
- ☐ 3º grau
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

MC_6) Qual sua área de formação? (pode haver mais de uma resposta)

R: _____

MC_7) Qual cargo você ocupa na empresa?

R: _____

MC_8) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

R: _____ anos.

MC_9) Há quanto tempo você trabalha neste setor (da economia, não no da empresa) ?

R: _____ anos.

MC_10) Há quanto tempo você ocupa este cargo nesta empresa?

R: _____ anos.

MC_11) Sua empresa tem departamento de marketing definido? ____SIM ____NÃO

MC_12) A sua empresa exporta? ____SIM ____NÃO

Se respondeu SIM na pergunta anterior
(MC_12) perguntar:

Quanto, aproximadamente, representam as exportações sobre o total de vendas da empresa?

0% 16,7% 33,4% 50% 66,8% 83,4% 100%



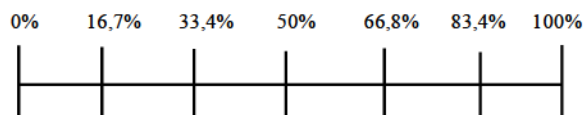
MC_13) Para fins de classificação do porte da sua empresa, por favor indique em qual faixa de faturamento sua empresa se encontra:

- ☐ Menor ou igual a R\$ 800 mil
- ☐ Maior que R\$ 800 mil e menor ou igual a R\$ 1,6 milhões
- ☐ Maior que R\$ 1,6 milhões e menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- ☐ Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 11,5 milhões
- ☐ Maior que R\$ 11,5 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- ☐ Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 40 milhões
- ☐ Maior que R\$ 40 milhões e menor ou igual a R\$ 65 milhões
- ☐ Maior que R\$ 65 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- ☐ Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 160 milhões
- ☐ Maior que R\$ 160 milhões e menor ou igual a R\$ 230 milhões
- ☐ Maior que R\$ 230 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- ☐ Maior que R\$ 300 milhões.

MC_14) Para níveis de classificação, por favor, informe o setor em que a empresa atua:

10	Fabricação de produtos alimentícios	22	Fabricação de produtos de borracha e de material plástico
11	Fabricação de bebidas	23	Fabricação de produtos de minerais não-metálicos
12	Fabricação de produtos do fumo	24	Metalurgia
13	Fabricação de produtos têxteis	25	Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos
14	Confecção de artigos do vestuário e acessórios	26	Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos
15	Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados	27	Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos
16	Fabricação de produtos de madeira	28	Fabricação de máquinas e equipamentos
17	Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	29	Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias
18	Impressão e reprodução de gravações	30	Fabricação de outros equipamentos de transporte, exceto veículos automotores
19	Fabricação de coque, de produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis	31	Fabricação de móveis
20	Fabricação de produtos químicos	32	Fabricação de produtos diversos
21	Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	33	Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos

MC_15) Quanto é, aproximadamente, a porcentagem do faturamento que sua empresa investe em marketing?



MC_16) Em qual estado brasileiro encontra-se a matriz da empresa que você trabalha?

Número	ESTADO	SIGLA	x
1	Acre	AC	
2	Alagoas	AL	
3	Amapá	AP	
4	Amazonas	AM	
5	Bahia	BA	
6	Ceará	CE	
7	Distrito Federal	DF	
8	Espírito Santo	ES	
9	Goiás	GO	
10	Maranhão	MA	
11	Mato Grosso	MT	

12	Mato Grosso do Sul	MS	
13	Minas Gerais	MG	
14	Pará	PA	
15	Paraíba	PB	
16	Paraná	PR	
17	Pernambuco	PE	
18	Piauí	PI	
19	Rio de Janeiro	RJ	
20	Rio Grande do Norte	RN	
21	Rio Grande do Sul	RS	
22	Rondônia	RO	
23	Roraima	RR	
24	Santa Catarina	SC	
25	São Paulo	SP	
26	Sergipe	SE	
27	Tocantins	TO	

Caso seja do seu interesse receber o resultado da pesquisa, ou seja, saber como as estratégias de marketing utilizadas por sua empresa estão em relação às demais do seu setor, por favor, informe um e-mail.

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE 2 - TESTE DE NORMALIDADE MULTIVARIADA

Variável	Min	Max	Assimetria	C.R.	Curtose	C.R.
AQU_1	1,000	7,000	-,931	-6,925	,472	1,757
AQU_2	2,000	7,000	-,661	-4,919	-,170	-,632
AQU_3	1,000	7,000	-,856	-6,369	,910	3,385
TRA_4	1,000	7,000	-,733	-5,451	1,065	3,962
TRA_3	1,000	7,000	-,619	-4,603	,492	1,829
TRA_2	1,000	7,000	-,755	-5,618	,896	3,331
TRA_1	1,000	7,000	-,601	-4,473	,690	2,567
EXP_3	2,000	7,000	-1,002	-7,453	,790	2,940
EXP_2	2,000	7,000	-,866	-6,440	,492	1,830
EXP_1	1,000	7,000	-1,381	-10,275	2,196	8,167
ASS_4	2,000	7,000	-,754	-5,609	,268	,997
ASS_3	2,000	7,000	-,662	-4,927	,235	,875
ASS_2	3,000	7,000	-,542	-4,033	-,355	-1,322
ASS_1	2,000	7,000	-,629	-4,677	-,055	-,203
NPS_1	1,000	7,000	-,555	-4,129	,334	1,244
NPS_2	1,000	7,000	-,616	-4,581	,438	1,628
NPS_3	1,000	7,000	-,710	-5,282	,593	2,207
NPS_4	1,000	7,000	-,523	-3,894	,165	,614
NPS_5	1,000	7,000	-,408	-3,033	,213	,791
IP_1	2,000	7,000	-,897	-6,675	1,197	4,452
IP_2	1,000	7,000	-,905	-6,735	1,409	5,241
IP_3	3,000	7,000	-,480	-3,573	-,316	-1,177
IP_4	2,000	7,000	-,865	-6,432	,768	2,856
FP_3	2,000	7,000	-,519	-3,863	,017	,062
FP_2	2,000	7,000	-,327	-2,434	-,290	-1,078
FP_1	1,000	7,000	-,488	-3,627	,309	1,151
MP_4	1,000	7,000	-,681	-5,068	,780	2,901
MP_3	1,000	7,000	-,677	-5,036	,548	2,039
MP_2	1,000	7,000	-,722	-5,373	,915	3,404
MP_1	2,000	7,000	-,677	-5,037	,448	1,668
NPC_5	1,000	7,000	-1,017	-7,565	1,034	3,846
NPC_4	2,000	7,000	-,858	-6,379	,461	1,715
NPC_3	1,000	7,000	-,834	-6,202	,543	2,020
NPC_2	1,000	7,000	-1,138	-8,463	1,555	5,783
NPC_1	1,000	7,000	-1,123	-8,356	1,669	6,206
IC_1	1,000	7,000	-1,352	-10,053	3,230	12,014
IC_2	1,000	7,000	-,882	-6,560	,955	3,551
IC_3	1,000	7,000	-,824	-6,126	,371	1,382
IC_4	1,000	7,000	-1,041	-7,746	1,542	5,735
Multivariado					243,719	39,264

APÊNDICE 3- COMUNALIDADES

Indicadores	Inicial	Extração
AQU1.1) A busca diária por informações relevantes do setor de atuação da empresa faz parte do nosso dia-a-dia.	1,000	,844
AQU1.2) Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar fontes de informação do setor de atuação da empresa.	1,000	,772
AQU1.3) Nossos gestores esperam que os funcionários administrem informações advindas de setores de fora da empresa.	1,000	,809
ASS 2.1) Em nossa empresa as ideias e conceitos de novos produtos são comunicados entre as diversas áreas.	1,000	,675
ASS 2.2) Nossos gerentes enfatizam a colaboração entre as áreas da empresa para resolver problemas.	1,000	,688
ASS 2.3) Na nossa empresa há um rápido fluxo de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes ela comunica imediatamente essas informações a todas as outras unidades de negócios ou departamentos.	1,000	,783
ASS 2.4) Nossos gestores realizam reuniões periódicas entre as áreas para a troca de informações sobre desenvolvimento de novos produtos, problemas e objetivos alcançados.	1,000	,753
TRA 3.1) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos coletados externamente.	1,000	,775
TRA 3.2) Nossos funcionários utilizam novos conhecimentos adquiridos externamente, bem como os disponibilizam e os utilizam de outras maneiras na empresa.	1,000	,781
TRA 3.3) Nossos funcionários combinam de maneira bem sucedida o conhecimento existente com o conhecimento adquirido externamente para a geração de novas ideias.	1,000	,778
TRA 3.4) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos externamente em seu trabalho do “dia a dia”.	1,000	,787
EXP 4.1) Nossos gestores incentivam o desenvolvimento de novos produtos.	1,000	,797
EXP 4.2) Nossa empresa revisa constantemente as tecnologias disponíveis e as adapta de acordo com os novos conhecimentos adquiridos externamente.	1,000	,803
EXP 4.3) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar de forma mais eficiente ao adotar novas tecnologias.	1,000	,812

IC 1.1) Nossa empresa desenvolve melhor novas ideias para ajudar os consumidores.	1,000	,665
IC 1.2) Nossa empresa oferece com mais rapidez novas ofertas para os clientes.	1,000	,713
IC 1.3) Nossa empresa tem mais habilidade em gerenciar os processos para manter os custos baixos.	1,000	,747
IC 1.4) Nossa empresa tem mais habilidade de entregar soluções completas para resolver os problemas dos consumidores.	1,000	,791
NPC 1.1) Nossa empresa gerencia melhor os novos produtos.	1,000	,658
NPC 1.2) Nossa empresa desenvolve novos produtos para explorar os investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).	1,000	,694
NPC 1.3) Nossa empresa desenvolve e lança novos produtos em um espaço curto de tempo.	1,000	,722
NPC 1.4) Nós gerenciamos na íntegra o desenvolvimento de novos produtos, sem terceirizações.	1,000	,673
NPC 1.5) O lançamento dos nossos novos produtos é bem sucedido.	1,000	,678
MP 1.1) Nossa empresa tem maior crescimento em vendas.	1,000	,660
MP 1.2) Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir novos consumidores.	1,000	,654
MP 1.3) Nossa empresa tem maior <i>market share</i> (participação de mercado).	1,000	,610
MP 1.4) Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais.	1,000	,711
FP 1.1) Nossa empresa é mais lucrativa.	1,000	,651
FP 1.2) Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos.	1,000	,734
FP 1.3) Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros.	1,000	,703
IP 1.1) O desempenho do programa de desenvolvimento de novos produtos atingiu nossos objetivos.	1,000	,792
IP 1.2) O nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é rentável.	1,000	,743
IP 1.3) Comparado com o nosso principal concorrente, em geral nosso programa de desenvolvimento de novos produtos é melhor sucedido.	1,000	,803
IP 1.4) Nossa empresa lucra satisfatoriamente com seus novos produtos.	1,000	,715

NPS 1.1) Taxa de introdução de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.	1,000	,745
NPS 1.2) Taxa de sucesso de novos produtos em relação ao seu principal concorrente.	1,000	,775
NPS 1.3) Grau de diferenciação do produto.	1,000	,730
NPS 1.4) A habilidade dos concorrentes para copiar novos produtos.	1,000	,730
NPS 1.5) Rapidez no processo de novos produtos em relação ao do seu principal concorrente.	1,000	,753

Método de extração: análise do componente principal.

APÊNDICE 4 –ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
AQU1.1								0,822	
AQU1.2								0,8	
AQU1.3								0,816	
ASS 2.1						0,697			
ASS 2.2						0,688			
ASS 2.3						0,802			
ASS 2.4						0,813			
TRA 3.1			0,807						
TRA 3.2			0,783						
TRA 3.3			0,834						
TRA 3.4			0,826						
EXP 4.1									0,773
EXP 4.2									0,749
EXP 4.3									0,744
IC 1.1					0,759				
IC 1.2					0,746				
IC 1.3					0,778				
IC 1.4					0,821				
NPC 1.1				0,687					
NPC 1.2				0,702					
NPC 1.3				0,798					
NPC 1.4				0,717					
NPC 1.5				0,647					
MP 1.1	0,704								
MP 1.2	0,667								
MP 1.3	0,696								
MP 1.4	0,721								
FP 1.1	0,751								
FP 1.2	0,763								
FP 1.3	0,795								
IP 1.1							0,785		
IP 1.2							0,736		
IP 1.3							0,79		
IP 1.4							0,7		
NPS 1.1		0,792							
NPS 1.2		0,823							
NPS 1.3		0,784							
NPS 1.4		0,813							
NPS 1.5		0,777							

Método de extração: Análise do Componente principal.

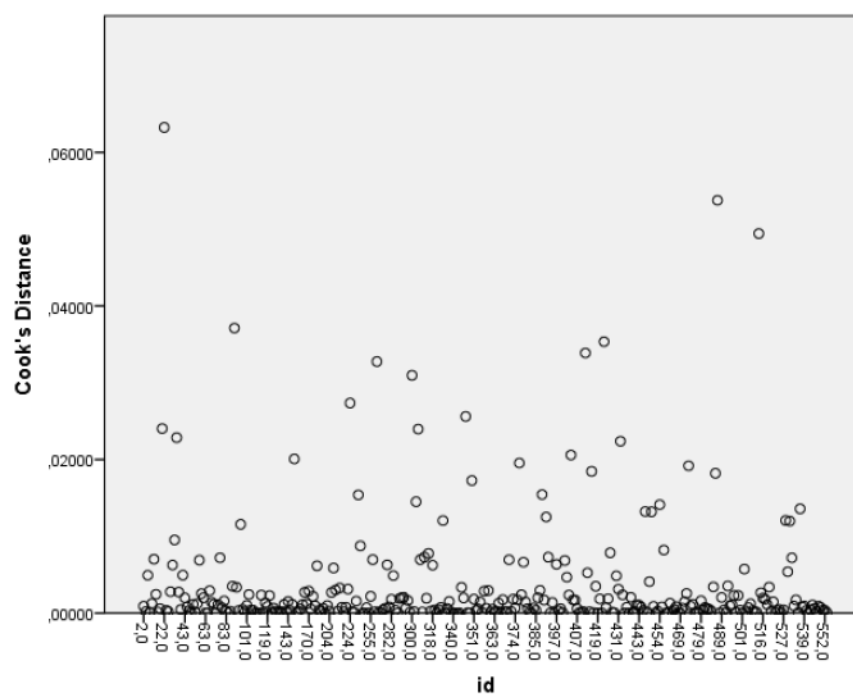
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

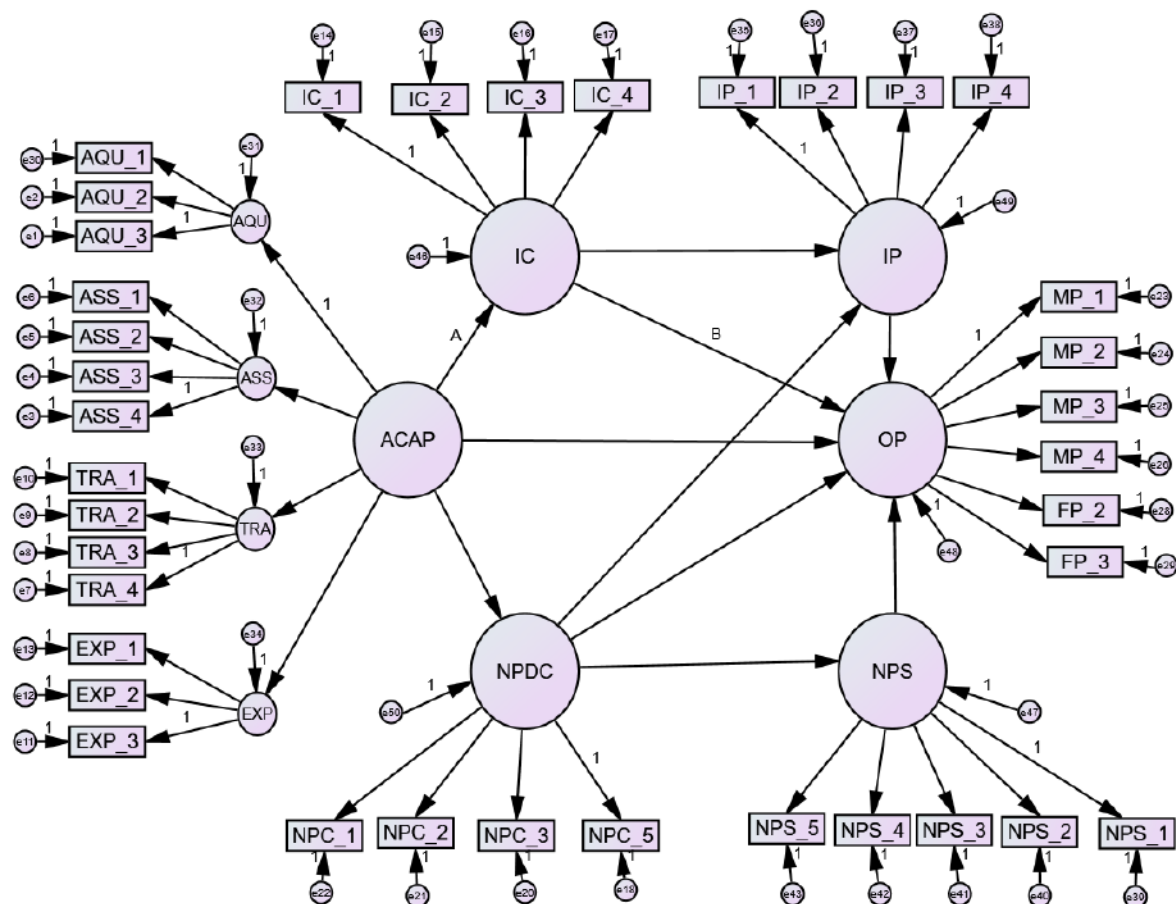
APÊNDICE 5 –CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS

	Indicador	Carga
Capacidade Absortiva	AQU_1	0,871
	AQU_2	0,81
	AQU_3	0,849
	ASS_1	0,781
	ASS_2	0,785
	ASS_3	0,832
	ASS_4	0,748
	EXP_1	0,801
	EXP_2	0,862
	EXP_3	0,878
	TRA_1	0,846
	TRA_2	0,843
	TRA_3	0,812
	TRA_4	0,826
Capacidade de Inovação de Mkt	IC_1	0,705
	IC_2	0,793
	IC_3	0,836
	IC_4	0,846
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	NPC_1	0,783
	NPC_2	0,828
	NPC_3	0,696
	NPC_5	0,722
Desempenho de Inovação	IP_2	0,799
	IP_3	0,832
	IP_4	0,814
Sucesso do Novo Produto	NPS_1	0,812
	NPS_2	0,837
	NPS_3	0,807
	NPS_4	0,799
	NPS_5	0,835
Desempenho Organizacional	MP_1	0,746
	MP_2	0,762
	MP_3	0,711
	MP_4	0,784
	FP_1	0,728
	FP_2	0,811
	FP_3	0,767

APÊNDICE 6 - DISTÂNCIA DE COOK



APÊNDICE 7 – EXEMPLO DE UMA MEDIDA DO MODELO ESTRUTURAL COM ESTIMANDS DE MEDIAÇÃO SIMPLES



APÊNDICE 9 – MODELO ESTRUTURAL COM COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS

